cc BY NC ND

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA STAF KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LOMBOK BARAT

UNIVERSITAS TERBUKA

Disusun oleh :

H. RIDWAN
NIM: 015772292

UNIVERSITAS TERBUKA
MATARAM

APRIL 2012

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
Jl. Cabe Raya Pondok Cabe Ciputat 15A 18
Telp. 021.7415050, Fax 021.741558

Kepada
Yth : Direktur PPs UT
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe
Tanggerang 15418

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya selaku pembimbing TAPM dari :

Nama/NIM : **H. RIDWAN/015772292**

Judul TAPM : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA STAF KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LOMBOK BARAT**

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah/belum selesai sekitar 95% sehingga dinyatakan sudah layak uji/belum layak uji dalam Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa

Mataram, ……2012

Pembimbing I	Pembimbing II
(Dr. H. Manggaukang Raba)	(Suciati, M.Sc., Ph.D)
NIP. 196112311986031172	NIP. 1952 0213 1985032001

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40978.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA STAF KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LOMBOK BARAT** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Mataram, 15 Juli 2012

Yang Menyatakan

(H. RIDWAN)

NIM. 015772292

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA STAF KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LOMBOK BARAT

H. RIDWAN
(email : ridwan0062@ yahoo.com)
Program Pascarjana Universitas Terbuka

ABSTRAK

Tujuan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui signifikansi pengaruh komponen gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja staf serta variabel yang mempunyai pengaruh dominan atas kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat. Diharapkan ada dasar pengelolaan kepemimpinan dan iklim organisasi dalam menciptakan kinerja staf di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif. Data yang diperoleh dengan menggunakan angket dijadikan dasar untuk menghasilkan model atau persamaan regresi, terlebih dahulu dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas indikator setiap variabel laten. Model yang dihasilkan dapat dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan setelah melalui uji asumsi klasik dan uji signifikansi.

Temuan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan dari komponen gaya kepemimpinan berupa terapan perilaku hubungan dan perilaku tugas serta iklim organisasi berupa kondisi lingkungan fisik, lingkungan sosial dan sistem manajemen terhadap kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat. Komponen yang memberikan pengaruh dominan terhadap kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat adalah perilaku hubungan yang diterapkan oleh pimpinan pada setiap lini di organisasi terkait. Maknanya perubahan yang paling cepat terhadap kinerja staf dapat dilakukan dengan perubahan dalam memperhatikan bawahan, seperti hubungan bersahabat, memperhatikan keluhan dan saran, memberikan perhatian pada kesejahteraan serta bersifat terbuka atas inovasi dan meminta saran dalam pengambilan keputusan.

Saran yang dapat diberikan adalah bagi pimpinan untuk melakukan pembelajaran dalam meningkatkan intensitas menuju aspek yang disenangi oleh bawahan dalam kaitannya dengan hubungan dan pekerjaan perlu terus digali. Staf di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat menerima kritik, menerima bekerja kapasitas penuh, termasuk menerima hasil kerja yang direncanakan oleh pimpinan. Aspek ini dapat diperkuat dengan penerapan yang mengacu pada harmonisasi hubungan antara bawahan dan pimpinan.

Kata kunci : Kepemimpinan Transformational, Iklim Organisasi dan Kinerja Staff.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL CLIMATE TO STAFF PERFORMANCE OF OFFICE RELIGIOUS MINISTRY DISTRICT WEST LOMBOK

H. RIDWAN
(email : ridwan0062@ yahoo.com)
Program Pascarjana Universitas Terbuka

ABSTRACT

Objectives that were defined in this study was to determine the significance of the influence of the components of leadership styles and organizational climate on the performance and that have a dominant influence on the staff performance of the Ministry of Religious Affairs Office of West Lombok Regency. Expected the basic management and leadership in creating an organizational climate performance of staff in the Office of the Ministry of Religious Affairs of West Lombok regency.

This type of research study is associative. Data obtained by using a questionnaire used as the basis to produce a model or a regression equation, the first to test the validity and reliability of the indicators of each latent variable. The resulting model can be used as a basis for decision making after the assumption of classical test and tests of significance.

The findings in this study is that there is significant influence of the components of leadership styles and behaviors of applied behavioral tasks as well as the relationship of organizational climate of the physical environment, social environment and staff performance management system of the Ministry of Religious Affairs Office of the District of West Lombok. Components that provide the dominant influence on the staff performance is the relationship of behavior adopted by leaders at every line in the relevant organizations. Meaning that the most rapid changes on the performance of staff can be done with attention to changes in subordinates, such friendly relations, attention to complaints and suggestions, give attention to the welfare and are open to innovation and to seek advice in decision making.

Advice can be given is for leaders to do the learning in increasing intensity towards the aspects liked by subordinates in terms of relationships and the work needs to be explored. Staff in the Office of the Ministry of Religious Affairs of West Lombok Regency accept criticism, accept work at full capacity, including the receipt of the work planned by the leadership. This aspect could be strengthened by the application that refers to the harmonization of relations between subordinates and leaders.

Key words : Transformational Leadership, Organizational Climate and Staff Performance

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40978.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN ADMINISTRASI

PENGESAHAN

Nama	**: H. Ridwan**
NIM	**: 015 772 292**
Program Studi	**: Magister Administrasi Publik**
Judul Tesis	**: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat**

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/tanggal : Kamis, 6 September 2012
Waktu : 17.00 s.d. 19.00 Wita

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : **Suciati, M.Sc., Ph.D.**
NIP. 1952 0213 1985032001

Penguji Ahli : **Andi Fefta Wijaya, MDA., Ph.D**
NIP.

Penguji 1/Pembimbing I : **Dr. Ir. H. Manggaukang Raba,MM**
NIP. 196112311986031172

Penguji II/Pembimbing II : **Suciati, M.Sc., Ph.D.**
NIP. 1952 0213 1985032001

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40978.pdf

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM	**: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat**
Penyusun TAPM	**: H. Ridwan**
NIM	**: 015 772 292**
Program Studi	**: Magister Administrasi Publik**
Hari/Tanggal	**: 24 September 2012**

Menyetujui :

Pembimbing I

(Dr. H. Manggaukang Raba)
NIP. 196112311986031172

Pembimbing II

(Suciati, M.Sc., Ph.D)
NIP. 1952 0213 1985032001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Administrasi Publik

Dra. Susanti, M.Si
NIP. 1967 1214191993032002

Direktur Program Pascasarjana

Suciati, M.Sc., Ph.D.
NIP. 1952 0213 1985032001

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan ke khadirat Allah SWT, atas segala limpahan karuniaNya, sehingga tesis yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat" dapat diselesaikan tepat waktu. Penyusunan tesis ini ditujukan untuk memenuhi salah satu syarat mendapatkan kebulatan studi magister di Universitas Terbuka.

Dalam penyusunan tesis ini telah banyak diperoleh bantuan dari berbagai pihak, baik secara langsung ataupun tidak langsung, sehingga tesis ini dapat memenuhi syarat akademis. Dalam kesempatan ini diucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. Bapak Dr. Manggaukang Raba, sebagai Dosen Pembimbing I, terima kasih atas pembelajaran yang diberikan selama proses penyusunan tesis ini.
2. Ibu Suciati, M.Sc. Ph.D., sebagai Dosen Pembimbing II, terima kasih atas masukan dan saran perbaikan yang diberikan pada proses bimbingan.
3. Dosen penguji ahli Andi Fefta Wijaya, MDA., Ph.D., terima kasih atas saran dan perbaikannya.
4. Dosen dan staf akademis Pascasarjana Universitas Terbuka, khususnya pada UNJP Mataram.
5. Bapak Kepala kantor dan staf Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat yang telah bersedia memberikan informasi dan data yang dibutuhkan dalam penyusunan tesis ini.
6. Kedua orang tua dan keluargaku, terima kasih atas segala dukungan selama proses pendidikan di magister administrasi UNJP Mataram.
7. Rekan-rekan mahasiswa dan berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Tesis ini telah melalui proses akademis yang ditentukan oleh pihak akademis Universitas Terbukam sehingga diharapkan memenuhi syarat akademis dan praktek.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Besar harapan agar hasil penelitian ini menjadi pertimbangan dan masukan bagi pimpinan berbagai lini dan pengelolaan iklim organisasi agar dapat meningkatkan kinerja staf di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat. Diharapkan juga penelitian ini dapat menjadi rujukan peneliti yang akan datang, khususnya pada penelitian yang mempunyai relevansi.

Akhirnya, diucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya, semoga bantuan dari semua pihak menjadi amal di sisi Allah SWT.

Mataram, Mei 2012

Penyusun

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR ISI

Halaman

Abstrak ..... **iii**

Abstract ..... **iv**

Lembar Persetujuan ..... **v**

Lembar Pengesahan ..... **vi**

Kata Pengantar ..... **vii**

Daftar Isi ..... **ix**

Daftar Gambar ..... **xi**

Daftar Tabel ..... **xii**

Daftar Lampiran ..... **xiii**

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah 1
B. Perumusan Masalah 6
C. Tujuan Penelitian 6
D. Manfaat Penelitian 7

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori 8
1. Penelitian Terdahulu 8
2. Pengertian Kepemimpinan 13
3. Gaya Kepemimpinan Situasional Harsey-Blancard 18
4. Iklim Organisasional 27
5. Kinerja dan Pengukurannya 29
B. Kerangka Berpikir 30
C. Definisi Operasional Variabel 32
D. Hipotesis 34

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Desan Penelitian 35
B. Populasi dan Sampel Penelitian 35
C. Instrumen Penelitian 35
D. Prosedur Pengumpulan Data 37
E. Metode Analisis Data 39

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Internal Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat 42
1. Visi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat 42
2. Misi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat..... 43
3. Tugas Pokok Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat..... 44
4. Renstra Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat.... 45
B. Deskripsi Responden 48
C. Uji Validitas dan Reliabilitas 52
1. Uji Validitas 52
2. Uji Reliabilitas 55
D. Deskripsi Variabel (Perilaku Kepemimpinan, Iklim Organisasional dan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat) 57
1. Deskripsi Perilaku Hubungan Pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok 57
2. Deskripsi Perilaku Tugas Pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat 64
3. Deskripsi Kondisi Lingkungan Fisik Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat 69
4. Deskripsi Kondisi Lingkungan Sosial Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat 75
5. Deskripsi Kondisi Sistem Manajemen Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat 79
6. Deskripsi Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat..... 84
E. Analisis Data 94
1. Uji Asumsi Klasik 94
2. Pembentukan Model 98
3. Uji Signifikansi..... 99
4. Koefisien Determinasi 101
F. Interpretasi 104

BAB V. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan 109
B. Saran 110

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

Gambar **Hal**

2.1. Posisi Kepemimpinan dalam Manajemen dan Administrasi 14

2.2. Model Kepemimpinan Harsey-Blanchard 18

2.3. Iklim Organisasi, Kinerja Anggota dan Kinerja Organisasi 28

2.4. Kerangka Konseptual Penelitian 31

4.1. Persentase Pegawai Berdasarkan Umur 48

4.2. Persentase Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat Berdasarkan Tingkat Pendidikan 50

4.3. Persentase Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat Berdasarkan Jenis Kelamin 52

4.4. Perilaku Hubungan Pimpinan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat 58

4.5. Perilaku Tugas Pimpinan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat 64

4.6. Kondisi Lingkungan Fisik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat 70

4.7. Penilaian Pegawai atas Lingkungan Sosial di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat 76

4.8. Penilaian Pegawai atas Sistem Manajemen di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat 80

4.9. Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama abupaten Lombok Barat 85

4.10. *Histogram* Residual Model Kinerja Staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat 94

4.11. *Plot* Y Prediksi dan Residual pada Model Kinerja Staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat 97

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
3.1. Instrumen Penelitian	34
4.1. Uji Validitas Indikator Variabel Perilaku Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Kinerja Pegawai (Staf) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat	54
4.2. Kriteria Reliabilitas Indikator pada Variabel Perilaku Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat	56
4.3. Nilai VIF Model Kinerja Staf di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat	95
4.4. Koefisien Regresi - Model Kinerja Staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat	98
4.5. Nilai F hitung	100
4.6. Nilai T hitung dan *Alpha* Signifikansi Model Kinerja Staf di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat	101
4.7. Nilai R^2	102
4.8. Korelasi Parsial Komponen Kepemimpinan dan Iklim Organisasi	103
4.9. Nilai Koefisien Determinasi Parsial (r^2_{XiY}) pada Model Kinerja Staf di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat	103

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

1. Angket

2. Identitas Responden di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat Tahun 2011

3. Tabulasi Perilaku Kepemimpinan - Perilaku Hubungan pada Pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat Tahun 2011

4. Tabulasi Perilaku Kepemimpinan - Perilaku Tugas pada Pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat Tahun 2011

5. Tabulasi Iklim Organisasi - Lingkungan Fisik Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat Tahun 2011

6. Tabulasi Iklim Organisasi - Lingkungan Sosial Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat Tahun 2011

7. Tabulasi Iklim Organisasi - Sistem Manajemen Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat Tahun 2011

8. Tabulasi Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

9. Uji Validitas

10. Uji Reliabilitas

11. Analisis Frekwensi

12. Total Skor Setiap Variabel-Pembentukan Model Kinerja Pegawai

13. *Regression output*

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40978.pdf

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi publik melalui wewenang dan tugas yang dimiliki pada prinsipnya untuk memberikan pelayanan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Sifat dari pelayanan yang diterima masyarakat harus berkualitas, karena merupakan haknya, sebagai bentuk *reward* dari berbagai kewajiban yang telah dilakukan, diantaranya adalah pembiayaan pemerintahan dari pajak, retribusi dan lainnya.

Fakta yang ditemukan, dilihat dari kedisiplinan kerja, perilaku negatif berupa penyelewengan sumber daya organisasi, penyelewengan wewenang, ketidaksiapan dalam pelaksanaan pekerjaan, dipastikan pelayanan yang diterima masyarakat tidak berkualitas. Kondisi ini berdampak luas dalam kehidupan sosial dan ekonomi masyarakat yang masih jauh dari cita-cita awal bernegara.

Fakta di atas ditegaskan oleh MenPan RI (2004) dengan pernyataan :

> Disadari bahwa kondisi sosial dewasa ini telah menunjukkan tuntutan terjadinya perubahan perilaku sosial, pada satu sisi menunjukkan kecenderungan kurang mematuhi peraturan, melawan aparat penegak hukum, tidak memperdulikan etika, kesopanan dan norma yang berlaku. Pada sisi lain, sebagian aparatur negara masih mencerminkan sikap arogan, kurang disiplin, kurang konsisten dalam tugas, kurang peduli dan menurunnya rasa tanggung jawab moral dan profesional pemerintah yang berakibat menurunnya kepercayaan kepada pemerintah.

Perilaku yang tidak mendukung penciptaan kinerja yang tinggi (pelayanan yang berkualitas secara langsung atau tidak langsung pada masyarakat) dapat juga dilihat dari ketidaksiapan kerja, inovasi kerja yang rendah dan berbagai aspek lain yang masih sangat perlu upaya perbaikan. Dalam hal ini diperlukan peran dari

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pemimpin untuk menerapkan kepemimpinan yang dapat efektif dalam mengarahkan perilaku stafnya serta penciptaan iklim organisasi yang mengarah pada kesenangan staf berada di tempat kerja.

Kepemimpinan merupakan :

> *...the influence processes affecting the interpretation of events for followers, the choice of objectives for the group or organization, the organizations of work activities to accomplish the objectives, the motivations of followers to achieve the objectives, the maintenance of cooperative relationships and teamwork, and the enlistment of support and cooperation from people outside the group or organization*" (Yukl dalam Hartanto, 2009:488)

Pengertian kepemimpinan yang diberikan Yukl dapat dinyatakan sangat luas, sebagai konsep proses untuk mengarahkan pengikut (staf) dalam mencapai tujuan kelompok dan organisasi, penentuan tujuan kelompok atau organisasi, mengorganisasi aktivitas untuk mewujudkan tujuan, memotivasi pengikut mencapai tujuan, pemeliharaan hubungan kerjasama dan kerja tim serta mendapatkan dukungan dan kerjasama dari orang lain di luar kelompok dan organisasi.

Kepemimpinan sebagai kemampuan dari individu (pemimpin) dalam memberikan pengaruh pada pihak lain juga diberikan oleh Dorfman dan House dalam Hartanto (2009:490), sebagai "*...organizational leadership is the ability of an individual to influence, motivate, and enable to contribute toward the effectivness and success of the organizations of which they are members*". Pemimpin terkait dengan kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan kemampuan dalam memberikan kontribusi atas efektivitas dan kesuksesan organisasi.

Konsep di atas akan dapat terwujud dengan baik, jika pemimpin (termasuk dalam Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat) untuk melakukan evaluasi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

serta menerapkan kepemimpinan yang diharapkan oleh stafnya. Kepemimpinan tidak hanya perilaku pemimpin atas perhatian pada pekerjaan (*initiating structure*) dan perhatian pada karyawan (*consideration*), tetapi dalam prakteknya perlu memperhatikan kondisi dari bawahan dan situasional lainnya. Kepemimpinan yang penerapannya demikian dikenal dengan kepemimpinan situasional, salah satu bentuknya adalah kepemimpinan situasional Harsey-Blancard (Robbins dan Judge, 2008).

Dalam penelitian kepemimpinan perlu ditetapkan diawal gaya kepemimpinan yang digunakan, karena terkait dengan komponen yang ada di dalamnya. Dalam pendekatan riset, gaya kepemimpinan yang pertama muncul adalah dari riset Ohio Univercity, dikenal dua komponen di dalamnya *initiating structure* (perhatian atas pekerjaan) dan *consideration* (perhatian pada karyawan). Dua komponen itu juga muncul dalam riset Michigan Univercity. Selanjutnya muncul berbagai gaya dan model kepemimpinan, di antaranya adalah Harsey-Blancard, *manajerial grid*, LMX (*leader member exchange*), kepemimpinan transaksional, sinergik, visioner dan ragam lainnya (Robbins, 2003).

Adapun model kepemimpinan yang selanjutnya menjadi dasar dari para ahli dalam mengembangkan gaya kepemimpinan adalah model kontingensi, model keatribusian dan model integratif (Gitosudarmo dan Sudita, 2000). Kepemimpinan Harsey-Blancard dapat dinyatakan sebagai perpaduan dari penelitian Ohio, dalam prakteknya dengan memperhatikan seluruh kondisi berpengaruh, sehingga dapat dinyatakan sebagai terapan dari kepemimpinan integratif. Aspek yang diperhatikan adalah aspek situasi, atribusi kausal, perilaku pemimpin, karakteristik manajerial dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kondisi bawahan, seluruhnya dalam keterkaitan dengan tujuan untuk menciptakan output berupa kinerja yang tinggi, kepuasan dan aspek lainnya.

Kepemimpinan dalam pendekatan teori mengalami perkembangan terus menerus untuk mendukung para praktisi untuk menerapkan kepemimpinan yang lebih efektif. Dalam penerapan kepemimpinan situasional Harsey-Blancard dikenal empat alternatif sebagai kombinasi dari intensitas perilaku hubungan dan perilaku tugas, yaitu (Thoha, 1993) :

a. G1, merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan pengarahan tinggi, tetapi dukungan yang rendah.
b. G2, merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan pengarahan yang tinggi dan dukungan yang tinggi.
c. G3, merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan dukungan tinggi , tetapi pengarahan yang rendah.
d. G4, gaya kepemimpinan yang memberikan pengarahan dan dukungan yang rendah.

Gaya kepemimpinan di atas dihubungkan dengan pengambilan keputusan, maka gaya kepemimpinan pada G1 menunjukkan gaya kepemimpinan instruksi, G2 menunjukkan gaya kepemimpinan konsultasi, G3 menunjukkan gaya kepemimpinan partisipatif dan G4 menunjukkan gaya kepemimpinan delegasi.

Dalam penerapan kepemimpinan yang efektif, perhatian pemimpin tidak hanya tertuju pada karakteristik bawahan dan diri, tetapi juga kondisi lingkungan organisasi. Lingkungan organisasi memberikan kontribusi dalam mengakumulasi efektivitas kepemimpinan. Konsep lingkungan organisasi dikenal dengan iklim organisasi.

Iklim organisasi menurut Wirawan (2007:121) adalah ”kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

organisasi, mempengaruhi perilaku dan dapat dilukiskan dalam pengertian set karakteristik atau sifat organisasi". Iklim organisasi dapat berbentuk fisik dan non fisik, seluruhnya dapat diarahkan untuk mendukung penciptaan kinerja staf.

Variabel laten dari iklim organisasi adalah lingkungan fisik, lingkungan sosial dan sistem manajemen (Wirawan, 2007:125). Seluruh komponen ini perlu diarahkan untuk menciptakan kinerja karyawan yang tinggi dalam organisasi.

Kinerja dalam organisasi publik, termasuk organisasi yang memberikan pelayanan pada kebutuhan vital masyarakat adalah kebutuhan yang berhubungan dengan cara hidup atau aspek yang menyangkut religis. Karyawan Kementerian Agama tidak hanya diharapkan mampu bekerja dengan kapabilitas dan hasil yang sesuai dengan fungsi dan tugas formalnya, tetapi seluruh perilaku dan kapabilitasnya dijadikan anutan oleh masyarakat. Penyelewengan kerja, dalam makna bias dari pelaksanaan fungsi yang dijalankan akan sangat mengecewekan masyarakat.

Fakta yang ditemukan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat, perilaku kerja karyawannya masih belum dapat dijadikan contoh oleh karyawan lain dan masyarakat secara umum. Keterlambatan kerja masih tergolong sangat tinggi, di luar hari seni rata-rata pada tingkat 50,00 persen. Inovasi dalam menjalankan tugas dan fungsi serta tidak mengasah kemampuan dalam memahami kebutuhan masyarakat. Kilasan perilaku ini dapat memberikan gambaran lebih jauh atas kinerjanya dalam melayani masyarakat pada aspek religis yang dapat dinyatakan sebagai kebutuhan yang melebihi kriteria vital.

Kilasan kondisi di atas memberikan dasar penting bagi peneliti untuk melakukan kajian terapan kepemimpinan transformasional dan pengelolaan iklim

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat. Diharapkan pendekatan ini dapat memberikan solusi dalam meningkatkan kinerja karyawan, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan pada masyarakat.

B. Perumusan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari komponen gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat?
2. Komponen gaya kepemimpinan dan iklim organisasional manakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan besar dalam penelitian ini adalah pengelolaan faktor gaya kepemimpinan dan iklim organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat dalam menciptakan kinerja staf. Hal ini dapat terwujud melalui temuan atas tujuan berikut ini :

1. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh komponen gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Untuk mengetahui komponen gaya kepemimpinan dan iklim organisasional yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini terdiri atas manfaat akademis, teoritis dan praktek, berikut uraiannya :

1. Manfaat secara teoritis untuk memperdalam pengetahuan dalam bidang kepemimpinan transformasional serta dukungan iklim organisasional dalam membentuk kinerja.
2. Manfaat secara praktek dapat dijadikan masukan dalam pengelolaan iklim organisasional dan terapan kepemimpinan transformasional oleh setiap pemimpin di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat dalam menciptakan kinerja staf yang diharapkan.
3. Manfaat secara akademis untuk memenuhi syarat guna mendapatkan gelar magister dalam bidang administrasi pada Universitas Terbuka.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Penelitian Terdahulu

Perlu ditampilkan penelitian terdahulu yang mempunyai relevansi dengan variabel yang dikaji. Hasil penelitian terdahulu tersebut dapat dijadikan sebagai pembanding dengan penelitian yang dilakukan, termasuk atas hasil riset yang diperoleh. Sifat hasil yang diperoleh dapat saling memperkuat atau sebaliknya. Dalam penelitian ini, dijadikan sebagai masukan dalam melakukan telaah, sehingga dimiliki ragam alternatif pendekatan untuk memecahkan permasalahan yang telah dirumuskan.

Ahmad (2011) melakukan penelitian dengan judul ”Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kota Mataram”. Tujuan yang dirumuskan adalah :

a. Untuk membuktikan pengaruh secara parsial dan bersama-sama dari iklim organisasi (berupa lingkungan fisik, lingkungan sosial dan sistem manajemen) dan motivasi intrinsik (berupa kesempatan berprestasi, pengakuan pekerjaan dan tanggung jawab) terhadap kinerja pegawai Dinas Dikpora Kota Mataram.
b. Untuk menentukan variabel yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Dikpora Kota Mataram.

Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Diperoleh simpulan sebagai berikut :

a. Terdapat pengaruh yang signifikan atau bermakna secara parsial dan serentak dari variabel iklim organisasi (berupa lingkungan fisik, lingkungan sosial dan sistem manajemen) dan motivasi intrinsik (berupa kesempatan berprestasi, pengakuan pekerjaan dan tanggung jawab) terhadap kinerja pegawai Dinas Dikpora Kota Mataram. Makna dari temuan ini adalah dalam upaya

UNIVERSITAS TERBUKA

menciptakan kinerja pegawai Dinas Dikpora Kota Mataram dapat dilakukan melalui perubahan (pengelolaan) secara bersama-sama dari faktor lingkungan fisik, lingkungan sosial, sistem manajemen, kesempatan berprestasi, pengakuan pekerjaan dan pemberian tanggung jawab. Dapat juga dilakukan pemilihan dari faktor yang akan dikelola dari enam faktor tersebut dalam menciptakan kinerja pegawai pada dinas terkait. Makna signifikan pada konteks ini adalah perubahan sedikit saja pada enam atau salah satu dari faktor tersebut akan dapat mengubah kinerja pegawai.

b. Variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Dikpora Kota Mataram adalah pemberian tanggung jawab, dengan tingkat pengaruh sebesar 9,06%.

Penelitian di atas dijadikan sebagai penelitian terdahulu, karena melakukan kajian atas variabel iklim organisasi dan kinerja, sementara variabel lainnya adalah motivasi intrisik. Setiap variabel mempunyai variabel laten, sehingga dihasilkan model dengan enam variabel bebas. Alat analisis yang digunakan sama, di mana komponen dari iklim organisasional seluruhnya mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Diharapkan pada subyek penelitian Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat komponen iklim organisasi juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja staf, sehingga dapat dilakukan pengelolaannya.

Wardi (2010) dengan penelitian berjudul ”Pengaruh dari Persepsi Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Ekstra Peran; Studi di Dinas Peternakan Dan Kesehatan Hewan Provinsi NTB”. Dalam penelitian ini, aplikasi kepemimpinan transformasional ditujukan untuk menciptakan perilaku ekstra peran. Perilaku yang tidak didasarkan sebatas tupoksi staf, tetapi sifatnya adalah saling bantu pekerjaan dengan staf lain. Dapat dinyatakan bahwa karyawan mempunyai kemampuan kerja bukan sebatas fungsi dan tugasnya pokoknya, sehingga kemungkinan besar kinerjanya berada di atas standar.

Tujuan penelitian di atas adalah :

UNIVERSITAS TERBUKA

a. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh secara simultan dan parsial dari komponen kepemimpinan transformasional berupa *idealized influence*, *intelectual stimulation*, *individualized consideration* dan *inspirational motivation* terhadap perilaku ekstra peran pegawai Disnakwan NTB.
b. Untuk menemukan komponen kepemimpinan transformasional yang dominan mempengaruhi perilaku ekstra peran pegawai Disnakwan NTB.

Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi, berarti hasil akhirnya adalah pembentukan model [$Y = f(X_i)$]. Simpulan yang diperoleh adalah :

a. Perilaku kepemimpinan transformasional dengan empat bentuk perilakunya, yang memberikan pengaruh signifikan secara parsial adalah perilaku *individualized consideration* dan *inspirational motivation*. Perilaku *idealized influence* dan *intelectual stimulation* tidak memberikan pengaruh yang signifikan secara parsial. Melalui uji signifikansi serentak, jika dilakukan perubahan secara bersama-sama atas empat perilaku dalam kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perilaku ekstra peran pegawai Disnakwan NTB.
b. Perilaku kepemimpinan transformasional yang memberikan pengaruh dominan terhadap perilaku ekstra peran pegawai Disnakwan NTB adalah perilaku *inspirational motivational* dengan pengaruh sebesar 16,20%. Adapun pengaruh secara serentak atas empat komponen perilaku kepemimpinan transformasional sebesar 22,70%.

Penelitian di atas ditampilkan, karena secara spesifik melakukan riset atas kepemimpinan transformasional yang diarahkan untuk menciptakan perilaku ekstra peran. Konsep teori yang diajukan untuk menjelaskan kepemimpinan transfomasional, termasuk hasil riset ini dapat dijadikan sebagai masukan dalam melakukan penelitian lebih lanjut.

Yasin (2004) melakukan penelitian dengan judul ”Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Dan Prestasi Kerja Pegawai Pada Dipenda Daerah Kota Mataram”. Dalam penelitian ini terdapat tiga klasifikasi variabel, yaitu gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas, semangat kerja sebagai variabel intervenning dan prestasi kerja sebagai variabel terikat. Gaya kepemimpinan dengan

UNIVERSITAS TERBUKA

menggunakan model Harsey-Blancard, terdiri atas komponen perhatian tugas (*initiating structure*) dan perilaku hubungan (*consideration*). Tujuannya adalah untuk mengetahui pengaruh dari perhatian atas tugas dan perhatian hubungan terhadap semangat kerja dan prestasi kerja. Alat analisis yang digunakan dengan analisis regresi, tetapi dengan pendekatan path, sehingga dibentuk tiga persamaan.

Simpulan yang diperoleh adalah terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dan serentak dari *initiating structure* dan consideration terhadap semangat kerja dan prestasi kerja, begitu juga dengan semangat kerja terhadap prestasi kerja karyawan Dipenda Kota Mataram. Perhatian utama perlu diberikan pada aspek consideration, karena memberikan pengaruh yang lebih dominan dibandingkan *initiating structure*.

Setiap penelitian mempunyai fokus kajian yang berbeda, walaupun mempunyai analisis atas variabel yang sama. Robbins (2003) menyatakan bahwa kajian pengetahuan akan mengalami pengembangan melalui riset, sehingga dapat ditemukan berbagai hal spesifik yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam mengambil keputusan yang lebih praktis. Dalam penelitian ini diajukan tiga penelitian terdahulu, sebagai penambah wawasan atas apa yang dilakukan, juga dapat dijadikan sebagai rujukan dan pembanding atas penelitian yang lebih lanjut dilakukan.

Dalam hal ini penting untuk memberikan informasi persamaan dan perbedaan antara penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu. Informasinya pada tabel berikut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 2.1. Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Ahmad (2010)	Melakukan kajian yang sama atas iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Komponen iklim organisasi yang dikaji sama, yaitu menggunakan pendekatan Wirawan (207) terdiri atas lingkungan fisik, sosial dan manajemen. Persamaan juga pada variabel terikatnya, yaitu kinerja. Alat analisis yang digunakan juga menggunakan analisis regresi berganda	Dilihat dari aspek variabel, juga diteliti motivasi intrisik, tetapi dalam penelitian yang dilakukan berupa gaya kepemimpinan. Indikator yang disusun pada variabel yang sama dapat dipastikan berbeda, karena didesain pada organisasi yang berbeda.
2.	Wardi (2010)	Sama-sama mengkaji gaya kepemimpinan, sehingga diperlukan sebagai penambah wawasan peneliti. Dalam komponen kepemimpinan transformasional juga terdapat perilaku hubungan (*consideration*) Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi.	Gaya kepemimpinan yang digunakan berbeda, karena digunakan kepemimpinan transformasional. Variabel terikatnya berupa perilaku ekstra peran. Hal ini untuk menunjukkan kompleksitas variabel gaya kepemimpinan, termasuk faktor yang dipengaruhi.
3.	Yasin (2004)	Mengkaji gaya kepemimpinan yang sama, yaitu model Harsey-Blancard, terdiri atas *consideration* dan *initiating structure*. Variabel dependennya juga sama, yaitu kinerja (prestasi kerja). Alat analisis juga sama, yaitu analisis regresi.	Terdapat variabel bebas yang lain, yaitu iklim organisasi. Perbedaannya juga terletak pada desain analisis, karena Yasin (2004) menggunakan desain path analisys, walaupun sama-sama membentuk model atau persamaan regresi.

Sumber : Ahmad (2010), Wardi (2010) dan yasin (2004).

UNIVERSITAS TERBUKA

2. Pengertian Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan pada setiap periode mengalami perubahan, karena adanya perbedaan perspektif individual dan subyektif. Konteks definisi yang diberikan menyangkut individu (*individual traits and behaviors*), pengaruh pemimpin terhadap orang lain, pola interaksi pemimpin dan pengikutnya, sifat relasi di antara peran pemimpin dengan peran pengikut, pengarah dari jabatan administratif terhadap efektivitas kepemimpinan dan aspek lain yang memberikan kajian yang luas atas kepemimpinan (Hartanto, 2009).

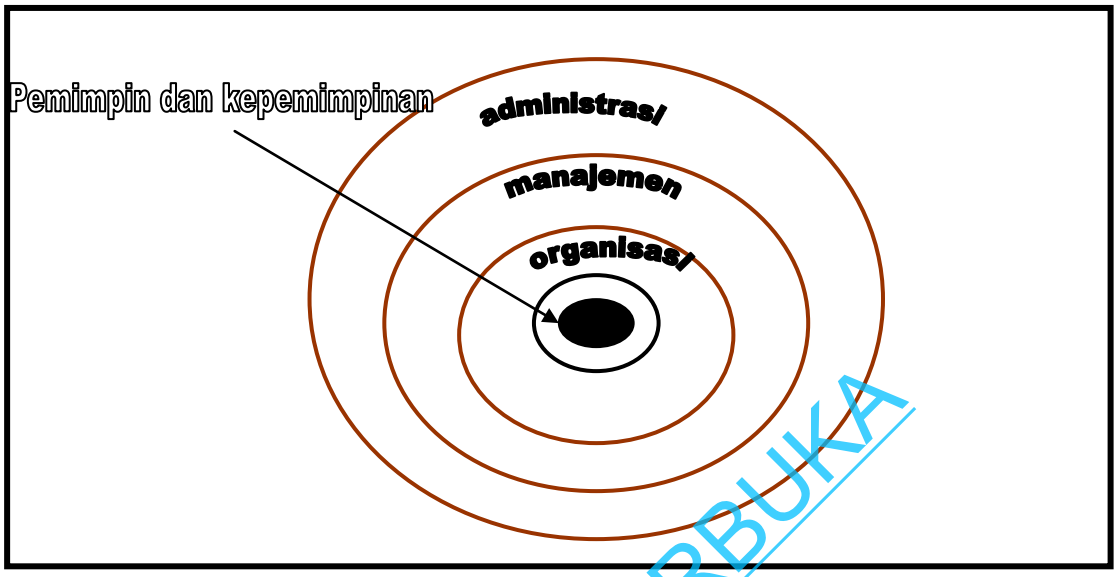
Kartono (2003:11) memberikan definisi kepemimpinan lebih pada fungsi, yaitu ”penggerak/dinamisator dan koordinator dari sumber daya manusia, sumber daya alam, semua dana dan sarana yang disiapkan oleh sekumpulan manusia yang berorganisasi”. Kepemimpinan bukan sebatas mempengaruhi perilaku sumber daya manusia, tetapi meliputi aspek yang luas dalam kumpulan individu. Berdasarkan fungsinya yang luas dalam pengelolaan sumber daya organisasi, baik sumber daya manusia, finansial dan aspek lain dalam organisasi, maka sepatutnya keberhasilan dan kegagalan organisasi sebagai cermin kerja yang dijalankan oleh pemimpin. Anggota organisasi bekerja atas disain pembagian tugas pimpinan, bahkan desain langkah kerja juga ditentukan oleh pemimpin.

Kepemimpinan dalam organisasi, terutama dihubungkan dengan kerja administrasi dan manajemen dapat dirumuskan dalam berikut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Gambar 2.1. Posisi Kepemimpinan dalam Manajemen dan Administrasi



Sumber : Kartono (2003:13)

Manajemen adalah inti dari administrasi; kepemimpinan adalah inti dari manajemen dan organisasi. Ditegaskan juga bahwa pemimpin dan kepemimpinan yang menentukan keberhasilan organisasi, karena perannya dalam melakukan pengelolaan dan fungsi manajemen lain dari seluruh faktor produksi yang ada dalam organisasi. Staf atau karyawan hanya berfungsi menjalankan konsep yang ditetapkan oleh pemimpin, dengan tidak membatasi kemampuan dalam melakukan inovasi.

Samsudin (2006:287) memberikan definisi kepemimpinan lebih dekat dengan proses dalam mempengaruhi perilaku bawahan. Kepemimpinan merupakan ”kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai tujuan tertentu”. Bagaimana perilaku orang lain diarahkan sangat tergantung pada gaya yang

UNIVERSITAS TERBUKA

diterapkan sesuai dengan kondisi internal karyawan, kemampuan dalam menganalisis informasi dan menyesuaikan kondisi eksternal organisasi.

Yukl (2009:3) mengutip riset Stogdill menyatakan bahwa definisi kepemimpinan meliputi aspek ciri-ciri, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran dan posisi jabatan administrasi. Pengertian perilaku meliputi aspek tersebut, tetapi dari para ahli memberikan penekanan yang sifatnya individual.

Yukl (2009:8) mendefinisikan kepemimpinan sebagai "proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama". Secara spesifik dinyatakan bahwa aspek yang dipengaruhi oleh pemimpin adalah :

a. Interpretasi peristiwa eksternal oleh para anggota.
b. Pilihan tujuan dan strategi yang ingin dicapai
c. Motivasi anggota untuk mencapai tujuan tersebut
d. Rasa saling percaya dan bekerja sama antar anggota
e. Organisasi aktivitas kerja
f. Pengembangan kepercayaan dan keterampilan anggota
g. Pembelajaran dan pembagian pengetahuan baru antar anggota
h. Pembuatan daftar dukungan dan kerjasama dari orang luar

Aspek yag dipengaruhi oleh pimpinan sangat luas, sehingga seluruhnya akan memberikan pergerakan yang sangat tinggi atas pencapaian tujuan organisasi dengan asumsi kepemimpinan yang dijalankan efektif. Indikator efektivitas kepemimpinan yang digunakan juga beragam, Yukl (2009:10) mengidentifikasikannya sebagai berikut :

a. Kinerja dan pertumbuhan kelompok atau organisasi
b. Kesiapan menghadapi tantangan dan krisis
c. Kepuasan pengikut terhadap pemimpin
d. Komitmen pengikut terhadap tujuan kelompok

UNIVERSITAS TERBUKA

e. Kesejahteraan dan perkembangan psikologis para pengikut
f. bertambahnya status pemimpin
g. Kemajuan posisi pemimpin ke wewenang yang lebih tinggi

Indikator efektivitas kepemimpinan sangat beragam, tergantung dari kepentingan dan sasaran yang dirumuskan oleh peneliti. Sikap pengikut atau bawahan atas terapan kepemimpinan yang dijalankan juga dapat menjadi ukuran efektivitas kepemimpinan.

Aspek penting lainnya yang perlu diketahui dalam kepemimpinan adalah bagaimana proses kepemimpinan muncul. Terdapat tiga teori kepemimpinan, yaitu teori sifat, teori pribadi perilaku dan teori situasional (Donnelly, dkk., 1997). Teori sifat dari kepemimpinan merupakan ”teori yang mengidentifikasikan karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang diasosiasikan dengan keberhasilan kepemimpinan.

Tiga aspek di atas yang menjadi ciri keberhasilan kepemimpinan berdasarkan teori sifat adalah (Donnelly, dkk, 1997:13) :

a. Aspek intelgensia; pertimbangan, mampu memutuskan, pengetahuan dan kelancaran berbicara.
b. Aspek kepribadian; penyesuaian diri, kesiagaan, kreativitas, integritas pribadi, percaya diri, keseimbangan emosional dan kemandirian kontrol (*non-conformity*)
c. Kemampuan; kemampuan untuk mendapatkan kerjasama, mampu bekerjasama, populer dan berpengaruh, sosiabilitas, partisipasi sosial, taktis dan diplomasi.

Teori sifat ini sesuai dengan hasil temuan di atas dapat dipraktekkan oleh pemimpin dengan mengasah kelebihannya pada aspek intelektual, kepribadian dan kemampuan. Tiga aspek tersebut dapat dipelajari, bukan semata aspek yang menjadi bakat.

UNIVERSITAS TERBUKA

Teori pribadi-perilaku atau dalam pendekatan Robbins dan Judge (2008) hanya diberikan istilah teori perilaku. Didefinisikan sebagai teori-teori yang mengemukakan bahwa beberapa perilaku tertentu membedakan pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin. Dua teori yang mengawali teori perilaku, yaitu teori kepemimpinan Ohio dan teori dari Michigan.

Teori Ohio mengidentifikasi dua komponen kepemimpinan yang dijalankan dan menentukan efektivitas kepemimpinan, yaitu (Robbins dan Judge, 2008:54):

a. Struktur awal (*initiating structure*); tingkat sampai mana seorang pemimpin menetapkan dan menyusun perannya dan peran bawahan dalam usaha mencapai tujuan.
b. Tenggang rasa (*consideration*); tingkat sampai mana seorang pemimpin akan memiliki hubungan profesional yang ditandai oleh saling percaya, rasa hormat terhadap ide bawahan dan rasa hormat terhadap perasaan bawahan.

Kombinasi dari dua komponen di atas akan menentukan keberhasilan kepemimpinan yang diterapkan pemimpin. Dua komponen yang serupa juga diajukan dalam riset kepemimpinan universitas Michigan (Robbins, 2003), yaitu :

a. Pemimpin yang berorientasi karyawan (*employee-oriented*); menekankan hubungan interpersonal, mementingkan kebutuhan para karyawan dan menerima perbedaan-perbedaan individual di antara para anggota.
b. Pemimpin yang berorientasi produksi (*production-oriented*); pemimpin yang menekankan aspek-aspek teknis atau tugas suatu pekerjaan.

Teori situasional merupakan teori yang menegaskan bahwa faktor lingkungan mempunyai peran dalam menentukan efektivitas kepemimpinan, dalam makna kemampuan dari pemimpin dalam mengenali situasi yang ada. Terdapat banyak model yang dikembangkan pada teori perilaku dan teori situasional, di mana setiap ahli memberikan perhatian atau penekanan pada aspek-aspek khusus sesuai dengan riset yang dijalankan.

UNIVERSITAS TERBUKA

3. Gaya Kepemimpinan Situasional Harsey-Blancard

Dalam penelitian ini, pendekatan gaya kepemimpinan dengan menggunakan gaya kepemimpinan Harsey dan Blancard. Gaya kepemimpinan ini adalah salah satu pengembangan atau terapan dari teori situasional, di mana situasi yang diperhatikan adalah mengacu situasi dan kondisi bawahan (Robbins dan Judge, 2008:64). Harsey dan Blancard mengidentifikasi empat kemungkinan dalam menerapkan kepemimpinan, perhatikan model berikut.

Gambar 2.2. Model Kepemimpinan Harsey-Blanchard (Gibson, dkk, 1997:39).

Perilaku hubungan		
Tinggi	Membagi ide-ide dan sarana dalam pengambilan keputusan S3	Menjelaskan keputusan dan memberikan kesempatan untuk penjelasan S2
	Pergantian tanggung jawab bagi keputusan dan implementasi S4	Memberikan instruksi spesifik dan secara seksama mengawasi prestasi S1
Rendah	Perilaku tugas	Tinggi

Sumbu vertikal pada tabel di atas menunjukkan perilaku hubungan, sedangkan sumbu horisontal menunjukkan perilaku tugas. Gaya kepemimpinan yang kemungkinan diterapkan terdiri atas tipe S1 (perilaku hubungan rendah dan perilaku tugas tinggi), S2 (perilaku hubungan tinggi dan perilaku tugas tinggi), S3 (perilaku hubungan tinggi dan perilaku tugas rendah) dan S4 (perilaku hubungan rendah dan perilaku tugas rendah).

Gaya kepemimpinan Harsey-Blanchard mengembangkan kepemimpinan hasil riset Ohio University. Harsey-Blancard mengembangkan model kepemimpinan dari perpaduan dua bentuk perilaku, yaitu perilaku hubungan dan perilaku tugas.

UNIVERSITAS TERBUKA

Pemimpin dalam menggunakan perilaku tersebut harus mengacu pada kondisi atau situasi yang ada, sehingga model Harsey-Blancard ini masuk dalam kepemimpinan situasional (Robbins dan Judge, 2008:64). Konteks ini sangat sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan, di mana pemimpin menjalankan dua bentuk perilaku, yaitu perilaku hubungan dan perilaku tugas, serta pada sisi lain terdapat faktor lingkungan organisasional atau situasional.

Gaya kepemimpinan yang dikembangkan Harsey-Blancard dikenal juga sebagai *situational leadership theory*-SLT, didefinisikan sebagai teori kemungkinan yang berfokus pada kesiapan para pengikut (Robbins dan Judge, 2008:64). Kesiapan (kondisi kemampuan dan kemauan dalam pelaksanaan pekerjaan) para pengikut menjadi faktor yang penting, karena kondisi ini merupakan salah satu wujud dari situasi organisasional. Dalam prakteknya, model kepemimpinan Harsey-Blancard telah diterapkan pada 400 perusahaan Fortune, sebagai bukti keberhasilan dari model kepemimpinan ini membawa perubahan pada prestasi kerja karyawan.

Empat terapan perilaku kepemimpinan dari perpaduan perhatian pimpinan atas bawahan (perilaku hubungan-*consideration*) dan perhatian atas tugas (perilaku tugas-*initiating structure*) dalam gaya kepemimpinan Harsey-Blancard, yaitu (Robbins dan Judge, 2008:64) :

a. Kondisi bawahan tidak mampu dan tidak bersedia; pemimpin harus memberikan pengarahan secara jelas dan spesifik.
b. Kondisi bawahan tidak mampu, tetapi bersedia; pemimpinn harus menerapkan orientasi tugas yang tinggi.
c. Kondisi bawahan mampu, tetapi tidak bersedia; pemimpin harus menerapkan gaya suportif dan partisipatif.
d. Kondisi bawahan mampu dan bersedia; pemimpin tidak perlu berbuat banyak.

UNIVERSITAS TERBUKA

Peran pemimpin adalah mengidentifikasi kondisi bawahan, selanjutnya memilih perpaduan perilaku kepemimpinan yang tepat. Efektivitas kepemimpinan yang diterapkan dapat dilihat dari kriteria pencapaian tujuan organisasi, tentunya melalui pencapaian hasil kerja bawahan. Dalam rangka lebih jelasnya unsur perilaku kepemimpinan dalam model Harsey-Blancard, pelru diberikan uraian secara satu per satu.

Perilaku Tugas (*Iniating Structure*)

Dalam beberapa definisi perilaku pemimpin telah menjelaskan bahwa aspek petningnya adalah bagaimana pimpinan mempengaruhi perilaku bawahan. Penting juga untuk diberikan penegasan bahwa perilaku pemimpin tersebut bukan menunjukkan perilaku yang menghasilkan kondisi biasa-biasa atau kondisi kebutuhan mekanisme dasar, tetapi harus bersifat lebih. Hal ini mengacu pada definisi perilaku pemimpin yang diberikan Katz dan Khan dalam Yukl (2009:4), yaitu "pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanisme dalam mengarahkan organisasi secara rutin". Dasar definisi ini, maka perilaku tugas yang diterapkan pada prinsipnya adalah perilaku yang melebihi mekanisme kerja dasar dalam organisasi.

Konteks perilaku yang ditampilkan dalam perilaku pemimpin adalah "merencanakan, menjelaskan dan memantau, dalam hal ini kerja dari bawahannya." (Yukl, 2009:81). Dalam merencanakan pekerjaan dapat dipedomani aspek berikut ini:

a. Mengidentifikasi langkah tindakan yang diperlukan
b. Mengidentifikasi urutan optimal atas langkah-langkah tindakan
c. Memperkirakan waktu yang dibutuhkan untuk menjalankan setiap langkah tindakan
d. Menentukan waktu memulai dan tenggat waktu untuk setiap langkah tindakan

UNIVERSITAS TERBUKA

e. Memperkirakan biaya setiap langkah tindakan
f. Mennetukan siapa yang bertanggung jawab untuk setiap langkah tindakan
g. Menyusun prosedur untuk memantau kemajuan.

Pimpinan dalam melakukan perencanaan pada dasarnya berhubungan dengan perannya dalam melibatkan bawahan, sehingga sejak awal seluruh anggota organisasi mengetahui dan sadar untuk menyiapkan perilakunya atas perencanaan kerja yang akan dijalankan. Pola kerja perencanaan ini dapat dijadikan sebagai sarana untuk menunjukkan kemampuan dari pimpinan dalam memperhatikan tugas dalam organisasi dengan intensitas yang tinggi.

Konsep perencanaan ini hendaknya dijalankan bukan sebagai kerja dan hasil yang biasa, tetapi harus melebihi kebutuhan mekanisme dasar. Terkait dengan perencanaan ini, penting untuk diperhatikan pola dari perencanaan ini, (Yukl, 2009:81) yaitu :

a. Perencanaan operasional; pembuatan jadwal pekerjaan rutin dan penentuan pemberian tugas untuk hari atau minggu berikutnya.
b. Perencanaan tindakan; penyusunan langkah tindakan rinci dan jadwal untuk menerapkan kebijakan baru atau menjalankan proyek.
c. Perencanaan kontijensi; penyusunan prosedur untuk menghindari atau menghadapi potensi permasalahan atau bencana.

Dalam memberikan perhatian atas tugas, pimpinan juga perlu memberikan penjelasan atau klarifikasi peran dan tujuan. Aspek penting yang perlu diperhatikan pimpinan adalah :

a. Mendefinisikan tanggung jawab pekerjaan; dilakukan dengan menjelaskan tanggung jawab pekerjaan yang penting, cakupan wewenang, kaitan pekerjaan dengan misi unit dan kebijakan, peraturan serta persyaratan penting.
b. Memberikan pekerjaan, dilakukan dengan menjelaskan penugasannya, alasan penugasannya, prioritas dan tenggat waktu serta memeriksa pemahamannya.
c. Menetapkan sasaran kinerja; dilakukan dengan menetapkan sasaran untuk aspek kinerja yang relevan, sasaran yang jelas dan khusus, sasaran yang menantang dan pencapaian sasaran (Yulk, 2009:83).

UNIVERSITAS TERBUKA

Dasar perhatian pimpinan dalam merumuskan perencanaan dan penjelasan serta selanjutnya kegiatan pemantauan harus atas dasar saling percaya. Konteks ini perlu diperhatikan aspek saling percaya antar bawahan dengan pimpinan. Artinya, keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi, bukan hanya memberikan manfaat pada pimpinan, tetapi seluruh anggota organisasi sesuai dengan kontribusinya. Hartanto (2009:218) memberikan penegasan mengenai saling percaya sebagai wujud kondisi psikologik di mana seseorang merasa yakin bahwa orang lain di dalam komunitasnya mau dan mampu maju dan bertumbuh kembang bersamanya. Pemberian tugas sebagai makna kemampuan pimpinan dalam mengeluarkan ide dan mengakomodir masukan anggota organisasi akan dapat mempunyai makna dan mampu terealisasikan, jika anggota organisasi mempunyai kemauan dan kemampuan.

Pentingnya rasa di atas dapat juga diperoleh manfaatnya pada pemantauan atau evaluasi dalam pemberian tugas. Pedoman dalam melakukan pemantauan adalah (Yukl, 2009:84) :

a. Mengidentifikasi dan menguku indikator kinerja penting
b. Memantau variabel proses kunci dan juga hasilnya
c. Mengukur kemajuan untuk dibandingkan dengan rencana dan anggaran
d. Mengembangkan sumber informasi independen tentang kinerja
e. Mengawasi operasi secara langsung jika mungkin
f. Menanyakan pertanyaan khusus tentang pekerjaan
g. Mendorong pelaporan permasalahan dan kesalahan
h. Mengadakan pertemuan tinjauan kemajuan periodik

Perhatian pimpinan terhadap tugas, bukan berarti menganggap bawahan sebagai sumber daya, layaknya mesin atau faktor produksi lainnya. Bagaimana perhatian pimpinan atas tugas justeru memunculkan bawahan sebagai individu yang bermartabat. Hartanto (2009:353) memberikan penegasan bahwa perhatian terhadap

UNIVERSITAS TERBUKA

tugas oleh pimpinan bukan berari hanya bekerja dengan tuntunan pimpinan, tetapi justeru bawahan memerlukan kemerdekaan dalam menggunakan pilihan cerdas dalam bekerja.

Pimpinan yang berorientasi pada tugas mempunyai perilaku sebagai berikut (Yukl, 2009:80) :

a. Mengatur aktivitas kerja untuk meningkatkan efisiensi
b. Merencanakan operasi jangka pendek
c. Menugaskan pekerjaan kepada kelompok atau perorangan
d. Menjelaskan harapan peran dan sasaran tugas
e. Menjelaskan peraturan, kebijakan dan standar prosedur operasi.
f. Mengarahkan dan mengg\koordinasikan aktivitas unit
g. Mengawasi operasi dan kinerja
h. Menyelesaikan masalah mendesak yang akan menggangu pekerjaan
i. Menekankan pentingnya efisiensi, produktivitas dan kualitas
j. Menetapkan standar tinggi untuk kinerja unit

Berbagai perilaku yang dijalankan pimpinan dalam memberikan orientasi pada tugas, bukan dalam makna konsep kerja *romusha* atau penindasan, karena justru akan membelunggu potensi yang dimiliki bawahan. Anggota organisasi, bukan hanya memberikan waktu dan tenaga pada organisasi, tetapi ide, loyalitas, komitmen dan aspek penting lainnya yang berdampak pada kesuksesan dalam pewujudan tujuan dan cita-cita organisasi.

Adapun dalam identifikasi perilaku pimpinan yang berorientasi tugas, sesuai dengan konsep awal dari teori ini, sebagai berikut (Wexly dan Yukl , 1992:193) :

a. Mengkritik pegawai yang lamban
b. Menekankan perlunya pemenuhan atas waktu
c. Memberikan tugas-tugas pada bawahan
d. Memberitahu apa yang diharapkan oleh pemimpin
e. Mengkoordinasi aktivitas bawahan
f. Menawarkan pendekatan masalah yang baru
g. Memelihara ketentuan standar pelaksanaan kerja
h. Meminta para bawahan mengikuti standar prosedur operasi

UNIVERSITAS TERBUKA

i. Mengusahakan bawahan bekerja sepenuh kapasitasnya.

Dalam menerapkan perilaku dengan perhatian tugas oleh pimpinan, perlu diperhatikan kerja yang mengacu pada pandangan manusia bersumber daya, sebagai berikut (Hartanto, 2009:359) :

a. Pegawai; pelaku produksi yang mampu mengatur penggunaan mesin, bahan, uang dan metoda.
b. Pegawai; anggota organisasi yang memiliki potensi yang dapat dikerahkan untuk menciptakan nilai dalam lingkungan organisasi
c. Pegawai; pelaku yang mengatur dan mengendalikan mesin dan peralatan produksi
d. Pegawai; individu yang dapat memberikan komitmen untuk menghasilkan kinerja yang terbaik.
e. Pegawai; diberi peluang untuk berpartisipasi dalam kegiatan produksi dengan semangat “manusia dapat menciptakan perkembangan dan pertumbhan”.
f. Pegawai; diberikan pekerjaan karena karakter, kapabilitas dan kemampuan mengembangkan diri.
g. Pegawai; diberi peluang untuk mengatur kinerjanya sendiri.
h. Pegawai; dipercaya akan bekerja secara akuntabel.
i. Pegawia; diberi peluang mengambil inisiatif dan berpartisipasi secara luas dan proaktif.

Perhatian pimpinan terhadap tugas bukan berarti mematikan inisiatif, komitmen dan aspek lain yang tidak dimiliki faktor produksi, tetapi bagaimana perhatian terhadap tugas tersebut mampu mengembangkan kreatifitas, loyalitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Hal ini akan memberikan keuntungan dalam jangka panjang, bukan hanya pada periode tertentu proyek atau pelaksanaan pekerjaan tertentu. Diharapkan pegawai akan muncul sebagai individu atau anggota organisasi yang peka atas masalah, peka dalam memberikan kontribusi agar organisasi terhindar dari permasalahan yang muncul dari gangguan atau hambatan lingkungan eksternal dan selalu berbenah dari kelemahan internal yang dimiliki.

UNIVERSITAS TERBUKA

Perilaku Hubungan (*Consideration*)

Perilaku hubungan (*consideration*) dalam apliaksi perilaku pemimpin menunjukkan tigas aspek, yaitu memberikan dukungan, mengembangkan dan memberikan pengakuan (Yukl, 2009:85). Dalam memberikan dukungan berikut panduan yang dapat diterapkan pemimpin dalam berperilaku :

a. Perlihatkan penerimaan dan pandangan positif
b. Berkelakuan sopan penuh perhatian, tidak arogan dan kasar
c. Perlakukan bawahan sebagai individu
d. Bersabar dan selalu memberi bantuan, intruksi dan penjelasan
e. Berikan simpati dan dukungan, ketika bawahan gelisah
f. Perlihatkan kepercayaan diri pada bawahan, ketika melakukan pekerjaan sulit
g. Berikan bimbingan pekerjaan saat dibutuhkan
h. Memberikan bantuan untuk memecahkan masalah pribadi bawahan

Dalam memberikan bimbingan hendaknya mengarah pada penciptaan hubungan persahabatan dengan bawahan. Pimpinan akan mendapatkan manfaat membina hubungan kerja dengan bawahan, dengan kondisi berupa persabahatan, kooperatif dan memberikan dukungan.

Aspek kedua dari perilaku hubungan adalah mengembangkan, dalam prakteknya dapat berupa pengembangan bawahan, memberikan nasehat dan konseling karier. Pengembangan bawahan pada dasarnya sebagai salah satu fungsi dari manajemen karier, bahwa pimpinan memberikan bantuan bagi karyawan dalam mengembangkan kariernya, termasuk juga dalam memberikan pelatihan dan lainnya (Yukl, 2009:86).

Pedoman yang dapat diikuti oleh pimpinan dalam memberikan nasehat adalah (Yukl, 2009:87) :

a. Perlihatkan perhatian atas perkembangan setiap orang
b. Bantulah bawahan mengidentifikasi kekurangannya

UNIVERSITAS TERBUKA

c. Bantulah bawahan dalam mendapatkan keterampilan yang dibutuhkan.
d. Memberikan dorongan bagi bawahan
e. Memberikan kesempatan.
f. Berikan saran karier yang membantu.
g. Memberikan promosi reputasi bawahan
h. Model anutan

Aspek penting dari perilaku hubungan adalah bagaimana pimpinan dalam memberikan pengakuan pada bawahan. Pengakuan ini bukan hanya dalam bentuk materi, pembengan karir atau sejenisnya yang berdampak pada pembentukan aliran kas pada bawahan, tetapi dapat juga hanya meliputi pujian atau perilaku yang memperlihatkan apresiasi pada bawahan. Adapun secara umum, perilaku hubungan dicirikan dengan perilaku sebagai berikut (Wexly dan Yukl , 1992:193) :

a. Bersahabat dan akrab
b. Melakukan tindakan yang memberikan kesenangan pribadi pada para bawahan
c. Meminta pendapat bawahan mengenai hal-hal penting sebelum dilakukan atau diputuskan
d. Menyediakan waktu untuk mendengarkan masalah yang dihadapi bawahannya
e. Mengusahakan kesejahteraan individual para bawahan.
f. Memperlakukan bawahan seperti sesama.

Dalam penelitian ini, indikator dari perilaku hubungan di atas dijadikan untuk pengukuran praktek perilaku pemimpin. Penerapan dua aspek orientasi dalam perilaku pemimpin tersebut, bukan berarti dalam penelitian ini mengguankan konsep kepemimpinan tradisional. Bagaimana pimpinan dalam menerapkan perilaku tugas dan perilaku hubungannya dengan bawahan dapat menjadikannya sebagai pimpinan yang *transfomer*, *visioner* atau sinergik. Apabila dalam menerapkan perhatian tugas mampu membawa bawahan pada individu yang peka atas perubahan, maka jelas pimpinan tersebut sebagai pimpinan yang mampu memberikan visi pada bawahannya.

UNIVERSITAS TERBUKA

4. Iklim Organisasional

Dalam model kepemimpinan integratif, ditegaskan bahwa situasi organisasi menjadi faktor pentingnya. Dalam penelitian ini, secara spesifik dibentuk variabel bebas juga dengan unsur iklim organisasi. Hartanto (2009) menegaskan bahwa dalam era global, organisasi perlu memberikan perhatian pada penciptaan kerjasama cerdas, berdampak pada pertumbuhan organisasi.

Tagiuri dan Litwin (1968) dalam Wirawan (2009:121) mendefinisikan iklim organisasi sebagai :

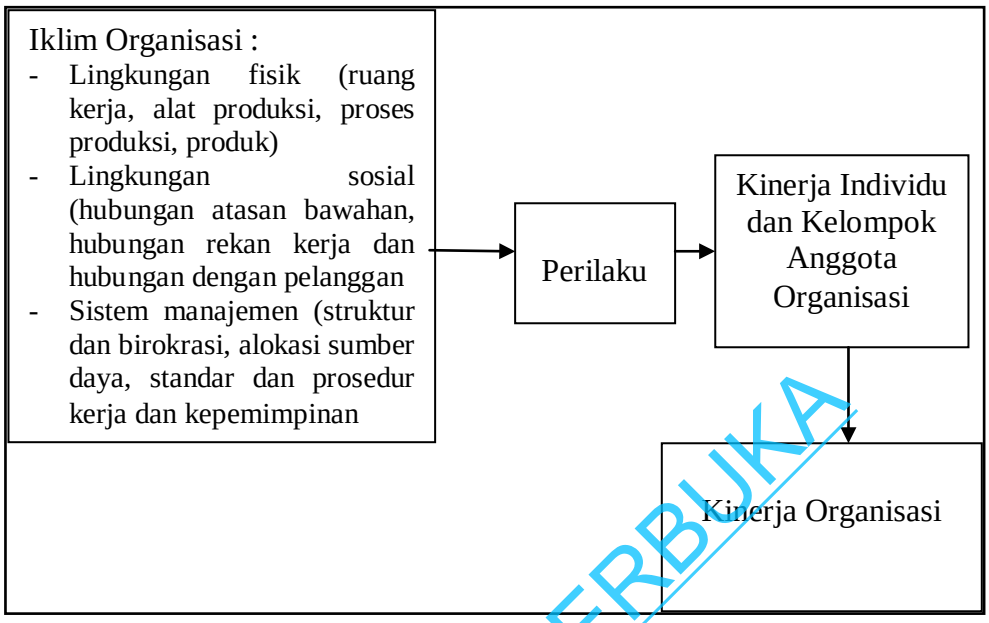
> …*a relatively enduring quality of the internal environment of an organization that is experienced by its members, influences their behavior and can be described in terms of the values of a particular set of characteristics (or attributes) of the organization*" (kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku dan dapat dilukiskan dalam pengertian set karakteristik atau sifat organisasi.

Hartanto (2009) menggunakan kata kondisi psikososial dalam menjelaskan iklim organisasional. Dimaknai sebagai "katalisator bagi terwujudnya konsolidasi internal dan interaksi profesional yang kreatif dan produktif, yang berlangsung secara menggairahkan dan berkelanjutan di dalam konteks budaya kerja yang terdapat di lingkungan organisasi". Komponen yang ada di dalamnya berupa iklim intelektual, iklim sosial dan iklim etikal.

Komponen yang diajukan di atas relatif mempunyai makna yang sama dengan komponen yang diajukan Wirawan (2009) atas iklim organisasional, lihat gambar berikut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Gambar 2.3. Iklim Organisasi, Kinerja Anggota dan Kinerja Organisasi



Sumber : Wirawan (2009:125).

Dalam model di atas, iklim organisasional di atas jelas bahwa kondisi iklim organisasional dalam makna pengelolaannya memberikan pengaruh terhadap kinerja. Hal ini memberikan dasar teori bagi peneliti untuk melakukan kajian pengaruh dari iklim organisasi terhadap kinerja karyawan (kinerja organisasi dibentuk dari kinerja karyawan).

Penegasan juga diberikan oleh Nasirin (2010) bahwa kinerja dihasilkan dari perubahan perilaku staf, selanjutnya kinerja individu akan menghasilkan kinerja organisasi. Konsep ini secara jelas sebagai ranah dari administrasi publik (Nasirin, 2010).

UNIVERSITAS TERBUKA

5. Kinerja dan Pengukurannya

Dalam model kepemimpinan dan model iklim organisasional yang telah diuraikan sebelumnya secara jelas menunjukkan bahwa hasil utama yang dicita-citakan adalah kinerja atau pencapaian tujuan organisasi. Kinerja adalah "*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*" (Ruky, 2001:15). Dalam definisi ini secara jelas merujuk pada pencapaian hasil atau produksi dari suatu pekerjaan yang mempunyai tugas dan fungsi yang jelas pada periode waktu tertentu. Kinerja dihubungkan dengan hasil dari tugas dengan target yang jelas pada suatu periode. Pada periode tertentu kinerja karyawan dapat dinyatakan tinggi dengan capaian tertentu, tapi pada periode lain dapat menjadi rendah, karena targetnya meningkat.

Para ahli mendefinisikan dengan konteks yang relatif sama, yaitu merujuk pada hasil kerja. Berikut kutipan Rivai dan Basri (2004:14-15) mengenai definisi kinerja :

a. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin, 1987).
b. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, dkk, 1991).
c. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, (Hersey dan Blanchard, 1993).

Kinerja bukan sebatas mempunyai fungsi untuk mengukur hasil kerja, tetapi dijadikan sebagai dasar untuk mengelola aspek-aspek yang berhubungan dengan kinerja itu sendiri. Pengukuran kinerja juga berhubungan dengan pemberian imbalan finansial dan non finansial yang diberikan pada karyawan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Terdapat ragam dalam pengukuran kinerja, selama ini dalam pengukuran kinerja aparatur negara menggunakan konsep DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan). Secara teoritis metode pengukuran yang digunakan adalah *rating scale*, dengan cara memberikan skala penilaian oleh pimpinan masing-masing atas indikator yang telah disiapkan.

Pendekatan di atas digunakan dengan melakukan kombinasi dari indikator yang ditetapkan dalam DP3 dengan indikator penting yang memungkinkan pengukuran kinerja lebih realisitis dengan kebutuhan organisasi saat ini. Sihotang (2007:200) mengidentifikasi unsur-unsur dalam pengukuran kinerja dengan DP3, yaitu kesetiaan, prestasi kerja (penguasaan kerja), tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Indikator ini dijadikan sebagai pengukuran kinerja, karena subyek penelitian ini adalah pegawai negeri sipil.

B. Kerangka Berpikir

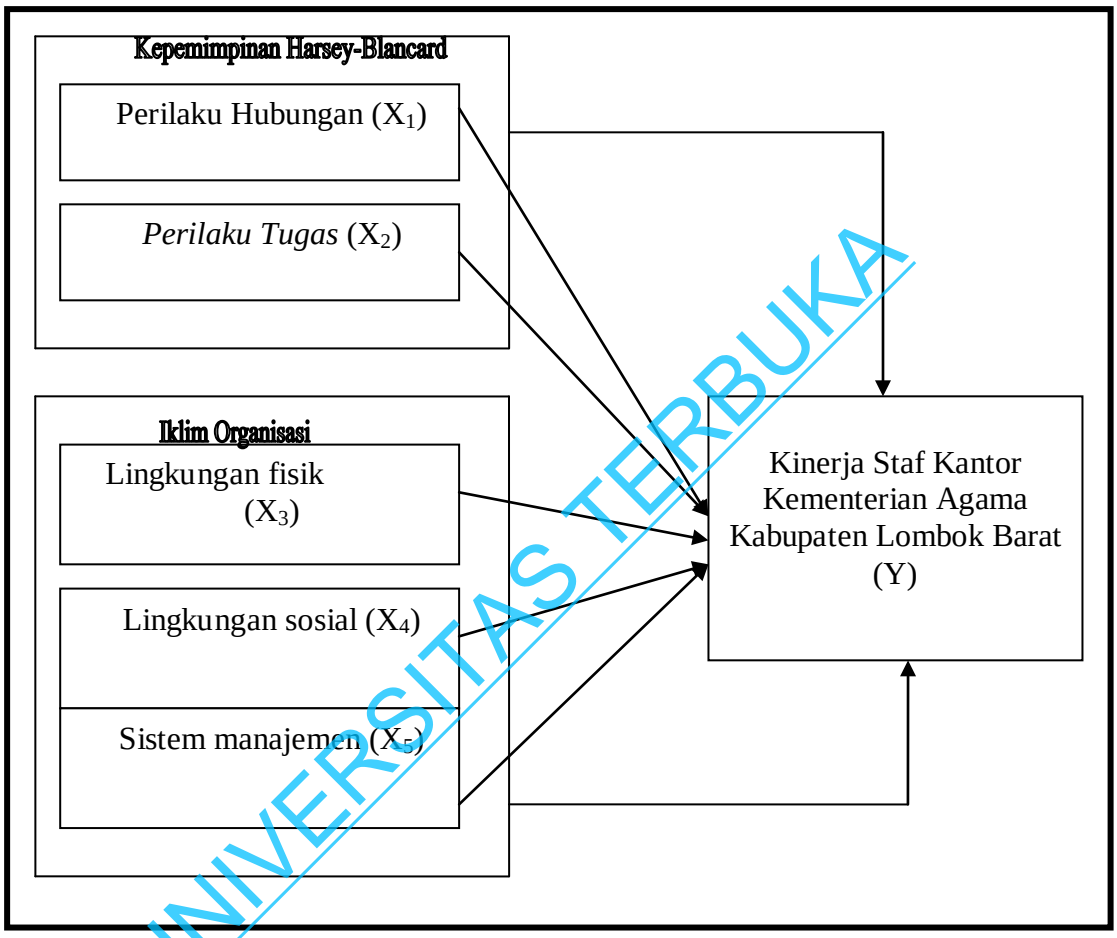
Fokus dari penelitian ini adalah untuk mengetahui signifikansi pengaruh dari komponen kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai/staf di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat. Komponen yang ada dalam kepemimpinan tergantung pada model atau pendekatan yang digunakan, karena dalam penelitian ini menggunakan teori dari Harsey-Blancard, maka komponen kepemimpinan yang muncul adalah perilaku hubungan dan perilaku tugas.

Konsep di atas juga berlaku pada iklim organisasional, digunakan konsep yang diajukan Wirawan (2007), maka iklim organisasi terdiri atas lingkungan fisik,

UNIVERSITAS TERBUKA

lingkungan sosial dan sistem manajemen. Dengan demikian, kerangka konseptual penelitian ini dapat dirancang sebagai berikut :

Gambar 2.4. Kerangka Konseptual Penelitian



UNIVERSITAS TERBUKA

Sumber : Wirawan (2007), Gibson, dkk (1997), Yukl (2009), Robbins (2003), Sihotang (2007), Rivai dan Basri (2004).

Keterangan : arah panah langsung setiap variabel (X_i) terhadap variabel Y menunjukkan pengaruh secara parsial.
Arah panah dari kumpulan X_i terhadap Y merupakan pengaruh secara serentak.

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, maka jelas komponen yang akan diuji signifikansi pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini,

pengukuran kinerja menggunakan konsep pengukuran DP3. Penggunaan metode ini sesuai dengan subyek penelitian, yaitu PNS.

C. Definisi Operasional

Pengukuran variabel ini seluruhnya menggunakan skor, jadi konsep definisi operasional yang diajukan memuat nilai persepsi. Beirkut definisi operasional variabel laten dalam penelitian ini :

a. Perilaku hubungan merupakan perilaku pimpinan yang diwujudkan secara nyata pada staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat dengan cara memberikan perhatian yang tinggi pada karyawan, bersahabat dan akrab, memberikan kesenangan pribadi pada para bawahan, menyediakan waktu untuk mendengarkan masalah yang dihadapi bawahannya, mengusahakan kesejahteraan individual para bawahan dan memperlakukan bawahan seperti sesama.

b. *Perilaku tugas* merupakan perilaku pimpinan yang diwujudkan oleh pemimpin Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat pada staf guna menekankan perilaku bawahan agar melakukan pekerjaan dengan intensitas tertentu, serta perilaku yang ditampakkan pada kondisi penyelesaian tertentu pelaksanaan pekerjaan. Perilaku yang ditampakkan juga adalah mengenai penggunaan kapasitas kerja dan waktu yang ada, sehingga standar kerja yang ada selalu dapat diwujudkan.

c. Lingkungan fisik merupakan penilaian yang diberikan oleh staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat atas berbagai faktor yang

UNIVERSITAS TERBUKA

dapat diamati wujud fisiknya, dalam penelitian ini berupa tanggapan responden atas kondisi kenyamanan ruang kerja, kelengkapan alat kerja, proses kerja yang dijalankan dan input yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan.

d. Lingkungan sosial merupakan penilaian yang diberikan oleh staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat atas kondisi hubungan sosial yang terjadi, di mana menunjukkan perasaannya sebagai anggota organisasi, hubungan setara dengan rekan kerja, hubungan dengan pihak eksternal baik dan aspek sosial lainnya yang menunjukkan terbinanya kemampuan dalam bekerjasama.

e. Sistem manajemen merupakan persepsi atau penilaian staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat atas atas kondisi aktual yang dirasakan dan alami berkaitan dengan pelaksanaan manajemen dalam organisasi. Faktor pentinga yang diperhatikan adalah struktur organisasi, birokrasi yang dijalankan, konsep alokasi sumber daya, penetapan proses dan standar kerja serta bagaimana pimpinan menjalankan perannya.

f. Kinerja merupakan aspek-aspek yang berhubungan dengan hasil kerja, dinilai oleh pihak yang berada pada hirarki yang lebih tinggi sesuai dengan teknik dalam penilaian DP3. Aspek yang dinilai berupa kesetiaan, prestasi kerja (penguasaan kerja), tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama dan prakarsa serta bakat kepemimpinan. Dalam rangka aplikatifnya indikator tersebut ada yang diuraikan menjadi beberapa indikator, sehingga jumlah

UNIVERSITAS TERBUKA

indikator bukan tujuh, tetapi lebih tergantung pada kemampuan peneliti dalam mengembangkan setiap indikator tersebut.

D. Hipotesis

Dungaan sementara atas permasalahan yang diajukan adalah :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari komponen gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat.
2. Komponen gaya kepemimpinan dan iklim organisasional yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat adalah perilaku hubungan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini akan menghasilkan model yang menjelaskan pengaruh dari satu variabel atau lebih terhadap variabel lain. Dengan demikian, desain penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif (Sugiyono, 2005). Dalam penelitian ini digunakan kajian statistik, sehingga masuk juga dalam desain penelitian kuantitatif.

B. Populasi dan Sampel Penelitian

Arikunto (1999) menegaskan bahwa populasi adalah seluruh item subyek penelitian, sedangkan bagiannya merupakan sampel penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat yang berjumlah 67 orang.

Seluruh personal yang ada dijadikan responden, sehingga penelitian masuk dalam penelitian sensus. Hal ini dilakukan, karena peneliti dapat melakukan kajian atau pengumpulan data atas seluruh subyek penelitian.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini memuat variabel yang dikaji, variabel laten dan variabel manifes atau indikator. Informasinya pada tabel berikut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 3.1. Instrumen Penelitian

No.	Variabel	Dimensi	Indikator
1.	Perilaku pemimpin	1.1. Perilaku hubungan	– Perhatian pada bawahan – Bersahabat dan akrab – Memberikan kesenangan pada bawahan – Menyediakan waktu pada bawahan – Memperhatikan kesejahteraan staf
		1.2. Perilaku tugas	– Memberikan kritik bagi staf yang lamban dalam bekerja – Pemenuhan waktu penyelesaian setiap pekerjaan dengan ketat – Memberikan koordinasi atas kerja bawahannya – Memberikan informasi atas harapan atau hasil yang akan dicapai – Mengusahakan agar bawahannya bekerja pada kapasitas penuh
2.	Iklim organisasional	2.1. Lingkungan fisik	– Kenyamanan ruang kerja – Kelengkapan alat kerja – Proses kerja nyaman – Input kerja memadai – Keamanan kerja
		2.2. Lingkungan sosial	– Bagian dari organisasi – Hubungan setara dengan anggota organisasi – Hubungan dengan eksternal organisasi baik – Saling membantu dalam memecahkan masalah – Hubungan berlangsung sampai di luar tempat kerja/sosial masyarakat
		2.3. Sistem manajemen	– Struktur organisasi sejalan dengan fungsi organisasi – Birokrasi berjalan baik – Konsep alokasi sumber daya – Proses kerja jelas – Standar kerja jelas
3.	Kinerja	Kinerja	– Prakarsa yang tinggi – Kejujuran yang tinggi – Kerjasama tim – Perilaku kerja yang baik – Kuantitas kerja yang tinggi – Kualitas yang tinggi – Kesetiaannya atas karir

UNIVERSITAS TERBUKA

			– Memperhatikan peraturan yang ada – Bakat kepemimpinannya yang baik – Mencari solusi dari masalah kerja yang ada – Kemampuan adaptasi yang tinggi – Pemikiran dan aspek lainnya dapat diinformasikan pada rekan kerja dan atasan – Pembelajaran untuk meningkatkan potensi dirinya

D. Prosedur Pengumpulan Data

Langkah awal dalam pengumpulan data adalah dengan membuat kuesioner, yaitu daftar pertanyaan yang berisikan indikator-indikator untuk mengukur variabel yang dibutuhkan. Kuesioner dijadikan sebagai alat pengumpulan utama data.

Indikator yang dibuat harus mempunyai jaminan validitas dan reliabilitas. Untuk itu, sebelum dijadikan alat pengumpulan data yang sebenarnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Untuk kepentingan uji ini, maka pengukuran data harus telah disepakati, yaitu dengan skoring skala Likert lima ketuk. Pedomannya adalah :

a. Sangat sesuai (skor 5)
b. Sesuai (skor 4)
c. Cukup sesuai (skor 3)
d. Tidak sesuai (skor 2)
e. Sangat tidak sesuai (skor 1)

Uji validitas untuk memberikan jaminan layaknya indikator yang disusun, diuji dengan bantuan program SPSS melalui sub analisis matrik korelasi (*corellation matrix*). Korelasi matrik dilakukan dengan membuat korelasi skor butir terhadap skor total, disyaratkan bahwa nilai korelasi hitungnya lebih besar dari korelasi tabel untuk memenuhi syarat valid atau layak (Ghozali, 2005). Analisis lanjutannya adalah uji reliabilitas dengan menggunakan uji *alpha Cronbach*, disyaratkan mempunyai

UNIVERSITAS TERBUKA

koefisien lebih besar dari 0,60 untuk mendapatkan kriteria konsisiten atau reliabel (Ghozali, 2005).

Data yang diperoleh dari kuesioner atau indikator yang valid dan layak saja yang mendapatkan kesempatan untuk analisis lebih lanjut. Jadi pengumpulan data mengikuti proses persiapan angket dan perolehan data melalui penyebaran angket sebenarnya. Adanya keterbatasan jumlah populasi, tidak ada sebagai responden untuk percobaan angket, maka data dikumpulkan satu tahap dan sekaligus dilakukan proses seleksi input data yang diperoleh, hanya indikator yang layak dan reliabel yang dianalisis lebih lanjut.

Kuesioner disebar pada seluruh staf, di mana staf operasional hanya mendapatkan kuesioner yang berisikan pengukuran variabel kepemimpinan dan iklim organisasional. Adapun kepala seksi dan pimpinan pada hirarki yang lebih tinggi mendapatkan kuesioner untuk variabel kepemimpinan dan iklim organisasional serta kinerja. Pengukuran kinerja untuk bawahan masing-masing yang paling dekat. Adapun pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat hanya mendapatkan kuesioner kinerja, untuk menilai kinerja bawahannya (kepala bagian).

Tabulasi hasil penilaian, secara khusus dengan menggunakan rata-rata skor setiap indiikator digunakan untuk memberikan penilaian atas kondisi iklim organisasi dan terapan perilaku kepemimpinan serta kinerja. Pedoman dalam memberikan penilaian adalah :

a. Rata-rata skor 4,2 sampai dengan 5,0 menunjukkan kriteria sangat baik
b. Rata-rata skor 3,4 sampai dengan < 4,2 menunjukkan kriteria baik
c. Rata-rata skor 2,6 sampai dengan <3,4 menunjukkan kriteria cukup baik
d. Rata-rata skor 1,8 sampai dengan <2,6 menunjukkan kriteria tidak baik

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

e. Rata-rata skor 1,0 sampai dengan <1,80 menunjukkan kriteria sangat tidak baik.

Lebar interval kelas di atas (0,80) ditentukan dengan pedoman perhitungan berikut :

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0{,}8$$

Uraian di atas dapat dijadikan dasar dalam memberikan kajian persepsi atau penilaian responden atas terapan perilaku kepemimpinan, iklim organisasional dan kinerja karyawan. Penentuan kriteria tersebut dapat diketahui penilaian secara umum dan secara individual atas variabel yang dikaji.

E. Metode Analisis Data

1. Pembuatan Model/Fungsi regresi

Pada tahap di atas telah diperoleh data yang memenuhi kriteria valid dan reliabel, sehingga telah disiapkan input data untuk analisis data. Alat analisis data yang digunakan adalah analisis regresi, Model yang akan dihasilkan adalah (Gujarati dan Porter, 2010) :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e_i$$

Keterangan :

Y = Kinerja staf
X_1 = Perilaku hubungan
X_2 = Perilaku tugas
X_3 = Lingkungan fisik
X_4 = Lingkungan sosial
X_5 = Sistem manajemen
b_i = Koefisien regresi
b_0 = Konstanta
e_i = Variabel acak

UNIVERSITAS TERBUKA

Proses penentuan nilai-nilai dalam pembuatan model di atas menggunakan bantuan program SPSS. Analisis lanjutannya adalah uji asumsi klasik dan uji signifikansi.

2. Uji Asumsi Klasik

Secara ringkas proses uji asumsi klasik sebagai berikut (Ghozali, 2005):

a. Uji normalitas dilakukan dengan *tool histogram*; digunakan untuk membuktikan residual dari persamaan yang dibuat berdistribusi normal atau tidak.

b. Uji multikollinearitas dilakukan dengan analisis *varians inflation factor* (VIF); untuk membuktikan ada atau tidak hubungan yang kuat antar variabel bebas. Dinyatakan mempunyai hubungan yang lemah, jika VIF<10.

c. Uji autokorelasi dilakukan dengan uji Durbin Watson (DW test); untuk membuktikan atau tidak hubungan antar variabel random ($u_i \neq u_j$). Diharapkan nilai DW hitung berada dalam wilayah H_0 diterima (berada pada batas interval nilai d_u sampai $(4-d_u)$.

d. Uji heteroskedastitas dilakukan dengan membuat *plot* antara nilai residual (e) dengan nilai Y prediksi ($\hat{Y}$). Dinyatakan tidak terkena gejala heteroskedastitas atau populasi tergolong homogen, jika plot nilai e dan $\hat{Y}$ tidak membentuk pola tertentu (parabola).

Proses kerja keempat uji di atas menggunakan bantuan program SPSS, begitu juga dengan proses uji signifikansi.

UNIVERSITAS TERBUKA

3. Uji Signifikansi

Uji signifikansi dilakukan uji signifikansi parsial (dengan uji t) dan uji signifikansi serentak (dengan uji F). Uji t intinya adalah membandingkan antara t hitung dengan t tabel. Diharapkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel, sehingga kriteria H_a diterima yang menunjukkan ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari faktor perilaku hubungan, perilaku tugas, lingkungan fisik, lingkungan sosial dan sistem manajemen terhadap kinerja staf Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat.

Nilai t hitung dapat diperoleh dari program SPSS, sedangkan nilai t tabel dapat diperoleh dari tabel yang telah disediakan. Untuk uji F dilakukan dengan memperhatikan nilai F hitung dan F tabel, jika nilai F hitung lebih besar dari F tabel, maka kriteria H_a diterima. Kriteria ini mempunyai arti terdapat pengaruh yang signifikan secara serentak dari faktor perilaku hubungan, perilaku tugas, lingkungan fisik, lingkungan sosial dan sistem manajemen terhadap kinerja staf Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat.

4. Penentuan Variabel yang Berpengaruh Dominan

Dua bentuk pengujian di atas digunakan untuk memecahkan masalah pertama, sedangkan masalah kedua dilakukan dengan memanfaatkan makna koefisien determinasi parsial (r^2_{XiY}). Variabel yang mempunyai nilai r^2_{XiY} tertinggi adalah variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja staf. Kisaran nilai r^2_{XiY} antara nol (0) sampai satu (1), semakin mendekati nol berarti tingkat pengaruh semakin lemah dan mendekati satu berarti semakin kuat tingkat pengaruhnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40978.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Internal Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

1. Visi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

Manusia sebagai makhluk sosial tidak lepas dari aspek religius, karena menjadi kebutuhan dan syarat untuk terwujudnya kehidupan yang harmonis. Dalam tatanan pemerintahan di Indonesia dapat dipastikan tidak ada tempat bagi individu yang tidak mempunyai kebutuhan atas aspek religius, karena aspek ini pasti berhubungan dengan tatanan hidup beragama.

Dalam sistem pemerintahan Indonesia yang menggunakan sistem sentralisasi melakukan pengelolaan urusan agama sebagai departemen yang bersifat hirarkinya dengan pemerintahan pusat. Artinya, urusan agama tidak menjadi otoriter pemerintah daerah, sama halnya dengan aspek pertahanan dan moneter. Hal ini memberikan pemikiran bahwa urusan religius (keagamaan) menjadi sangat penting, sehingga perlu tatanan pengelolaan secara terpusat dalam Kementerian Agama.

Pedoman dan rancangan kerja selama tahun 2011 dan periode selanjutnya, yang dibangun Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat adalah "Menjadikan Nilai-Nilai Agama, Menjiwai Segala Segi Kehidupan Masyarakat Dan Sebagai Bingkai Harmonisasi Hubungan Antar Umat Beragama". Visi ini jelas mempunyai konsep bahwa urusan keagamaan dapat menjadi penentu dalam kehidupan masyarakat pada aspek lainnya, baik sosial, ekonomi, politik, budaya dan teknologi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Misi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

Dalam rangka mewujudkan nilai-nilai agama di segala aspek kehidupan masyarakat Kabupaten Lombok Barat, maka dijalankan misi kerja sebagai berikut:

1. Meningkatkan peran pondok pesantren dan Lembaga Pendidikan Keagamaan dalam mencerdaskan kehidupan masyarakat
2. Meningkatkan peran tokoh agama dan penyuluh agama dalam meningkatkan pemahaman, penghayatan dan pengamalan ajaran-ajaran agama bagi pemeluknya
3. Meningkatkan pelayanan kehidupan beragama
4. Memberdayakan lembaga-lembaga sosial keagamaan
5. Memperkokoh kerukunan antar umat beragama.

Kerja yang dijalankan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat lebih pada upaya memperkokoh peran lembaga dan personal yang dekat dengan masalah keagamaan untuk mencerdaskan masyarakat dan sekaligus pemahaman atas nilai-nilai atau ajaran agama yang dianut. Peran tersebut tidak berhenti sampai makna pengetahuan, tetapi aplikasi, sehingga ujung akhirnya adalah tercipta kehidupan yang sejahtera, harmonis dan berkeadilan.

Diperlukan kerja keras untuk mewujudkan aspek di atas, karena fakta menunjukkan masyarakat Kabupaten Lombok Barat masih jauh dari kehidupan yang sejahtera. Hal ini dapat dibuktikan dengan masih rendahnya aspek ekonomi sebagai pembentuk indeks pembangunan manusia (posisi secara regional, Kabupaten Lombok Barat tergolong rendah dibandingkan dengan kabupaten dan kota lainnya di Provinsi NTB).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Adanya kondisi ini, dapat dijadikan sebagai hambatan dalam pelaksanaan tugas dan sekaligus sebagai permasalahan yang harus dientaskan. Agama bukan sebatas hubungan dengan pencipta, tetapi juga memuat atau mengandung aspek hubungan dengan manusia dan alam. Dalam menjalankan tugasnya Kantor Kementerian Agama Kabuapten Lombok Barat mengacu pada perundangan dan kebijakan menteri agama. Hal penting yang dijalankan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat adalah rajin memberikan informasi pada pusat mengenai kondisi faktual yang ada di Kabupaten Lombok Barat serta permintaan kebijakan aktual yang sifatnya in case (terapan *button up*, sebagai nilai dalam desentralisasi).

3. Tugas Pokok Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

Kantor kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat sebagai suatu organisasi publik dipimpin oleh kepala kantor. Tugas pokok yang dimiliki adalah:

- Memimpin pelaksanaan tugas Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat.
- Menetapkan sasaran program prioritas setiap tahun.
- Menyusun dan menjadwalkan rencana kegiatan.
- Membagi tugas dan menentukan penanggung jawab kegiatan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat.
- Menggerakkan dan mengarahkan pelaksanaan kegiatan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat.
- Memantau pelaksanaan tugas staf/bawahan dilingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat.
- Menetapkan rumusan kebijakan Kepala Kantor dibidang Administrasi, Urusan Agama, Pendidikan Agama Pontren dan Penamas dan Penyelenggaraan Haji.
- Mengadakan rapat dinas dengan staf/bawahan
- Meningkatkan koordinasi dengan satuan kerja yang terkait.
- Menanggapi dan memecahkan masalah yang muncul di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat.
- Melaksanakan konsultasi dengan atasan setiap saat diperlukan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

- Merumuskan kebijakan teknis pemberian bimbingan dan pelayanan kepada masyarakat di bidang agama.
- Mempersiapkan dan menyajikan informasi yang menyangkut pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Kementerian Agama di Kabupaten Lobar.
- Mengusulkan dan menindak lanjuti hasil temuan dari pengawas/pemeriksa.
- Melaksanakan tugas khusus dari atasan.
- Mengevaluasi prestasi kerja aparat dilingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat.
- Melaporkan Pelaksanaan tugas kepada Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi NTB.

Keberhasilan pelaksanaan tugas kantor, baik yang berhubungan dengan masalah internal dan eksternal pada dasarnya sebagai wujud dari pelaksanaan tugas kepala kantor. Hal tersebut disebabkan kepala kantor mempunyai wewenang dalam melakukan pengelolaan sumber daya organisasi, memberikan tugas pada bawahan dan lain wewenang yang menunjukkan bahwa kepala kantor sebagai wakil dari organisasi.

4. Renstra Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

Pada uraian sebelumnya telah dijelaskan bahwa visi yang akan diwujudkan adalah teraplikasinya kehidupan yang harmonis dengan pelaksanaan nilai-nilai agama dalam segala bidang. Dalam mewujudkan visi pada tahun 2011 yang dijadikan sebagai prioritas kerja seyogyanya pada kerja krusial yang menyangkut tentang upaya untuk mewujudkan keharmonisan kehidupan, tetapi yang menjadi prioritas justru aspek yang berhubungan dengan kerja fisik, seperti penyelenggaran operasional dan pemeliharaan kantor, pengelolaan gaji, tunjangan dan honorium, pengembangan SDM dan pengelolaan administrasi serta keuangan (Renstra Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat, 2011).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Adapun pelaksanaan kerja pada tahun 2011, disusun perencanaan kerja sebagai berikut :

- Peningkatan pelaksanaan wajib belajart pendidikan dasar sembilan (9) tahun
- Pembinaan terhadap kepala MI dan MTs
- Penyelenggaraan ujian nasional dan ujian madrasah
- Menentukan Ponpes sebagai pelaksanaan ujian Salafiyah
- Pendataan madrasah
- Setiap perkawinan memperoleh status hukum
- Peningkatan kinerja pembantu PPN
- Meningkatkan kesejahteraan dan kebahagian keluarga
- Termotivasinya kaum ibu untuk memaksimalkan perannya dalam keluarga
- Peningkatan sarana KUA
- Peningkatan kinerja KUA melalui pemilihan kepala KUA teladan
- Pengadaan pembinaan dan penyuluh ZIS
- Melaksanakan proses pendaftaran, pemberangkatan dan pemulangan jemaah haji

Untuk mewujudkan tujuan tersebut disusun program kerja oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat berupa:

- Pembangunan MIN, MTsN dan MAN.
- Pembinaan MI dan MTs.
- Menyelenggarakan ujian madrasah MI se-Kabupaten Lombok Barat
- Pembinaan Ponpes sebagai wujud wajar sembilan tahun
- Pendataan madrasah tingkat RA, MI, MTs dan MA se-Kabupaten Lombok Barat
- Pengawasan dan pemeriksaan pencatatan perkawinan
- Mengadakan pembekalan terhadap pembantu PPN
- Mengadakan ibu teladan keluarga sakinah
- Mengadakan pimpinan KUA teladan
- Meningkatkan pelaksanaan penuluhan ZIS
- Pelayanan calon jamah haji

Tujuan dan program kerja yang dijalankan dalam orientasi percepatan penciptaan keharmonisan kehidupan dalam berbagai aspek dengan pengamalan nilai-nilai agama belum terlihat fokus. Dapat dilihat dari perencanaan kerja tahunan dan rencana kerja prioritas, termasuk pada aspek program tahunan. Kepala Kantor

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat perlu melakukan kajian atas aspek yang terjadi dengan keharmonisan yang dimaksud, telaah atas faktor eksternal berupa hambatan dan peluang tidak dilakukan. Ditegaskan demikian, karena dalam renstra tahun 2011 tidak ada kajian kondisi faktor eksternal berupa hambatan dan peluang dari upaya pewujudan keharmonisan kehidupan masyarakat dalam segala aspek dengan pengamalan nilai-nilai agama.

Berdasarkan visi di atas, maka kerja yang dijalankan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat pada dasarnya meliputi semua aspek, dengan melakukan penekanan pada pelaksanaan yang berbasis nilai agama. Apabila dilihat dari rencana kerja dan program, misalnya dengan pembangunan gedung MI, MTsN dan MAN, termasuk meningkatkan peran Ponpes memberikan indikasi bahwa capaian visi tersebut masih jauh, karena lebih pada kerja menyiapkan generasi yang ada sekarang untuk menjadi masyarakat yang hidup dengan pengamalan agama.

Nilai agama yang dimaksud bukan semata-mata nilai agama Islam, karena terdapat sebanyak 38.489 jiwa beragama Hindu, 1.733 jiwa beragama Budha, 350 jiwa beragama Protestan dan 193 jiwa beragama katholik (BPS Kabupaten Lobar, 2011). Kehidupan yang harmonis dapat diciptakan jika seluruh masyarakat dapat mengamalkan nilai atau ajaran agamanya dengan baik dan benar. Peran pimpinan atau kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat untuk melakukan percepatan atas pewujudan visi dan menghindari kemungkinan terjadinya konflik yang bernuansa apapun dalam kehidupan masyarakat.

Berhubungan beratnya visi yang dibangun, maka perlu diawali dengan kerja kepala kantor dalam mempengaruhi anggotanya melalui terapan perilaku

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

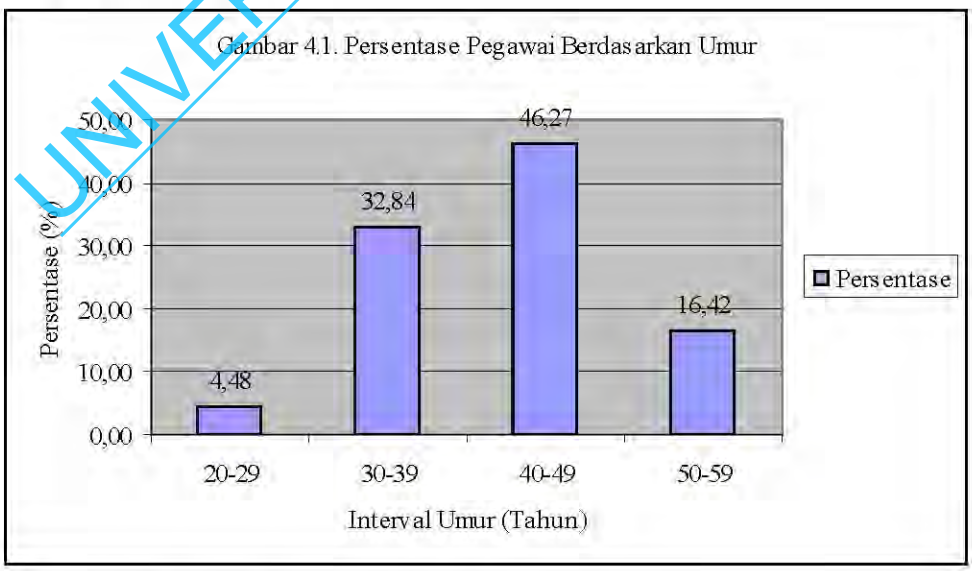
kepemimpinan dan kondisi iklim organisasi kondusif guna meningkatkan kinerja anggotanya. Kinerja organisasi ini harus tercermin dalam pewujudan visi, yaitu terciptanya kehidupan yang harmonis di masyarakat dalam segala aspek kehidupan.

B. Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat. Dengan demikian uraian atas identitas responden ini pada dasarnya adalah memberikan uraian kondisi umum dari identitas pegawai. Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat dilihat dari aspek umum masih tergolong sangat produktiv, dengan umur rata-rata 42 tahun. Rata-rata umur tersebut mengindikasikan bahwa pegawai secara umum telah tergolong senior, sehingga pengalaman kerja cukup memadai dalam pelaksanaan pekerjaan, baik yang berhubungan dengan kerja internal dan eksternal organisasi. Informasi umur pegawai ditampilkan pada grafik berikut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Gambar 4.1. Persentase Pegawai Berdasarkan Umur



Sumber : Lampiran 2, diolah.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Umur pegawai termuda 24 tahun dan tertua 53 tahun, diharapkan proses pembelajaran dari pegawai senior pada pegawai muda terjadi dengan baik, sehingga kaderisasi dalam internal organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat berjalan.

Berdasarkan Gambar 4.1 di atas, maka ditemukan sebanyak 46,27 persen pegawai mempunyai interval umur 40-49 tahun, sebanyak 32,84 persen pada interval umur 30-39 tahun. Persentase terendah sebanyak 4,48 persen berada pada interval umur 4,48 persen serta sebanyak 16,42 persen berada pada umur menjelang pensiun.

Temuan umur pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat memberikan informasi bahwa kegiatan rekrutmen atau mutasi pegawai perlu dilakukan guna mengisi jabatan-jabatan yang diemban oleh pegawai yang telah menjelang umur pensiun. Konsep ini tidak dilakukan secara langsung, tetapi lebih diambil makna persiapan untuk memenuhi spesifikasi jabatan yang akan diemban, tentu melalui upaya untuk meningkatkan kapabilitas diri dengan pendidikan formal atau informal. Apabila ada syarat jabatan diemban dengan pendidikan minimal tertentu, maka pegawai berkeinginan atas jabatan tersebut hendaknya melakukan penyesuaian misalnya melanjutkan kuliah pada jenjang yang lebih tinggi.

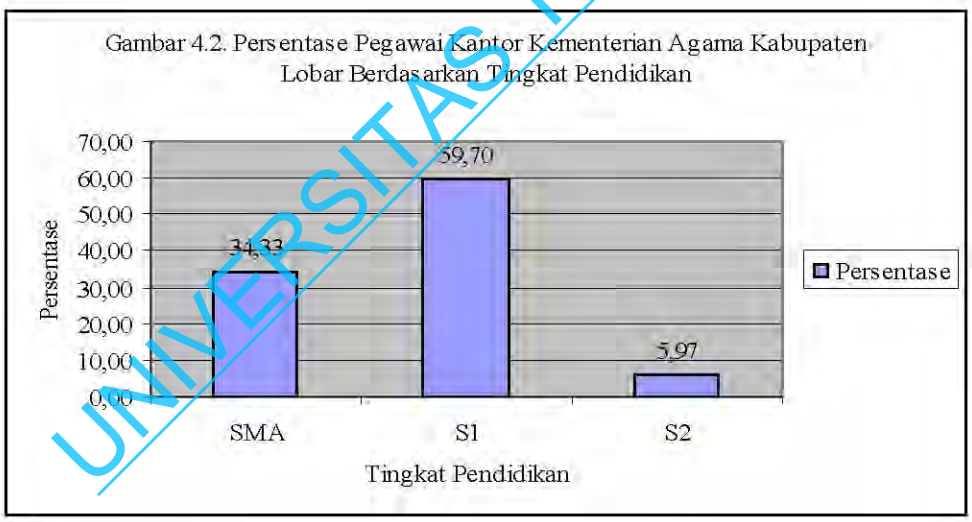
Faktor umur mempunyai peranan penting dalam pekerjaan, karena didalamnya memberikan indikasi pada pengalaman kerja dan kemampuan untuk menerima konsep-konsep kerja baru, terlebih dengan penerapan teknologi dan informasi. Umur pegawai yang semakin tua, relatif sulit untuk menyerap informasi, khususnya atas aspek yang sifatnya benar-benar baru (daya ingat dan lainnya memegang peranan penting).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dilihat dari aspek pendidikan, tingkat pendidikan minimal yang dimiliki pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat adalah setara SMA (dapat berasal dari lulusan MAN ataupun SMEA). Semakin tinggi pendidikan dan bersesuaian dengan pekerjaan yang diemban akan memberikan kemudahan dalam pelaksanaan pekerjaan, termasuk dalam melakukan inovasi atas pekerjaan terkait. Pendidikan tertinggi pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat adalah sarjana strata dua (S2), tetapi dengan jumlah yang relatif sedikit. Informasi selengkapnya mengenai persentase jumlah pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat berdasarkan tingkat pendidikan ditampilkan pada gambar berikut.

Gambar 4.2. Persentase Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lobar Berdasarkan Tingkat Pendidikan



Sumber : Lampiran 2.

Berdasarkan Gambar 2. ditemukan bahwa hanya sebanyak 5,97 persen pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat berpendidikan S2. Tingkat pendidikan sarjana strata dua sangat diperlukan, karena berhubungan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kemampuan dalam mengembangkan kebijakan dan program kerja agar dapat lebih cepat dalam merealisasikan visi yang dibangun.

Informasi di atas bukan berarti memberikan penegasan pada pelaksanaan pekerjaan yang membutuhkan konsep berpikir untuk melakukan inovasi dan lainnya dibutuhkan pendidikan formal yang tinggi, termasuk pada sarjana strata satu. Adapun tingkat pendidikan sarjana strata satu pada dasarnya juga telah dapat ditempatkan pada pelaksanaan pekerjaan yang membutuhkan kajian konsep atau sejenisnya. Jumlah pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat yang mempunyai pendidikan S1 sebanyak 59,70 persen, sedangkan yang berpendidikan SMA sebanyak 34,33 persen.

Pegawai pada pendidikan SMA hanya dapat ditempatkan pada pekerjaan yang bersifat operasional dan terus menerus, sehingga pengulangan pelaksanaan pekerjaan tersebut dapat memberikan kemahiran. Sadar atas pentingnya arti pendidikan dalam kemampuan penyelesaian pekerjaan dan perkembangan karier, diharapkan pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat berupaya untuk melanjutkan pendidikannya. Hal ini sangat memungkinkan, karena di Kota Mataram terdapat berbagai kelas sore ataupun program magister dengan berbagai jurusan. Termasuk juga dengan keberadaan Universitas Terbuka membuka pendidikan untuk program magister.

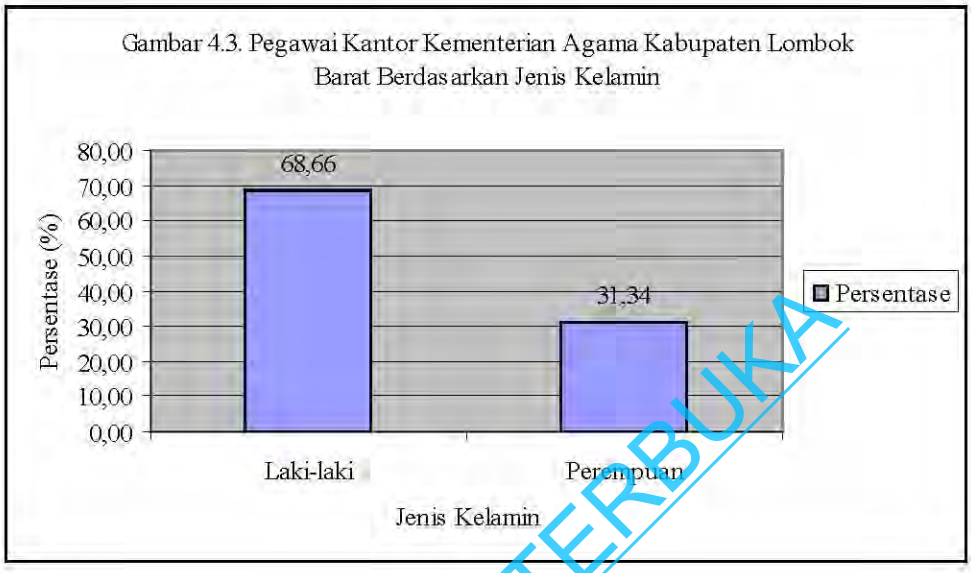
Informasi terakhir mengenai identitas pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat adalah jenis kelamin. Sebagai organisasi yang fokus pada masalah agama (pengamalan nilai-nilai agama) dipastikan memberikan kesempatan yang sama pada para pegawai mulai dari rekrutmen sampai pengembangan karier.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Infomasi jenis kelamin pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat sebagai berikut.

Gambar 4.3. Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat Berdasarkan Jenis Kelamin



Sumber : Lampiran 2.

Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat berjenis kelamin laki-laki sebanyak 68,66 persen dan berjenis kelamin wanita sebanyak 31,34 persen. Dominasi pihak laki-laki bukan sebagai akibat dari permasalahan gender, tetapi sebagai implikasi bahwa penduduk Kabupaten Lombok Barat atau Indonesia secara umum kaum wanitanya belum banyak berkiprah dalam berbagai aspek, termasuk dasar permasalahannya adalah pendidikan yang kurang memadai.

UNIVERSITAS TERBUKA

C. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Desain riset ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan bantuan analisis statistik. Variabel-variabel perilaku kepemimpinan, iklim organisasi dan kinerja pegawai (staf) dikenal dengan *unobserved variable*, sehingga perlu

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dibuatkan variabel laten, selanjutnya indikator (*observed variable*). Indikator-indikator setiap variabel dirancang oleh peneliti dengan menggunakan konsep teori atas variabel tersebut.

Adanya proses kerja di atas, maka perlu dilakukan uji jaminan kelayakan atas indikator setiap variabel. Pengujian dengan menggunakan korelasi *product moment* antara skor butir dengan skor total pada setiap variabel, selanjutnya digunakan bantuan program SPSS. Informasi indikator setiap variabel dapat dilihat pada kuesioner, tabulasi skor penilaian responden dapat lihat pada Lampiran 3-8 dan *prinout* SPSS pada Lampiran 9.

Pada Lampiran 9 dihasilkan nilai korelasi hitung (r_h) dan alpha signifikansinya. Nilai alpha signifikansi memberikan informasi mengenai nilai alpha signifikansi minimal indikator terkait dinyatakan layak sebagai pengukur. Alpha (α) dalam pendekatan statistik dikenal dengan *one type error*, menunjukkan persentase peneliti menolak H_0 yang pada benar (sehingga sering disebut juga sebagai tingkat kesalahan yang ditoleril).

Alternatif lain, pengujian dapat digunakan dengan memperhatikan nilai r hitung setiap indikator, di mana dinyatakan layak (H_a diterima), jika nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Dalam penelitian ini, penentuan layak atau tidaknya suatu indikator menggunakan pendekatan nilai alpha signifikansi, berikut hasilnya uji validitasnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.1. Uji Validitas Indikator Variabel Perilaku Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Kinerja Pegawai (Staf) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

No.	Variabel-Indikator	Alpha Sign.	Kriteri
I.	Perilaku Hubungan		
1.	Perilaku yang bersahabat	0,000	H_a diterima
2.	Memperhatikan hubungan yang mampu menyenangkan	0,000	H_a diterima
3.	Meminta pendapat dan inovasi bawahan	0,000	H_a diterima
4.	Tempat untuk meminta nasehat atau pemecahan masalah pekerjaan	0,000	H_a diterima
5.	Memperhatikan kesejahteraan bawahan	0,000	H_a diterima
II.	Perilaku Tugas		
1.	Memberikan kritik bagi staf yang lamban dalam bekerja	0,000	H_a diterima
2.	Pemenuhan waktu penyelesaian setiap pekerjaan dengan ketat	0,000	H_a diterima
3.	Memberikan koordinasi atas kerja bawahannya	0,000	H_a diterima
4.	Memberikan informasi atas harapan atau hasil yang akan dicapai	0,000	H_a diterima
5.	Mengusahakan agar bawahannya bekerja pada kapasitas penuh	0,000	H_a diterima
III	Lingkungan Fisik		
1.	Ruang kerja memenuhi kriteria kenyamanan	0,004	H_a diterima
2.	Alat kerja	0,000	H_a diterima
3.	Proses kerja	0,000	H_a diterima
4.	Pengaturan input	0,000	H_a diterima
5.	Alat kerja dan proses kerja yang dijalankan sesuai dengan perkembangan teknologi	0,000	H_a diterima
IV.	Lingkungan Sosial		
1.	Menjadi bagian dari anggota organisasi yang bersifat utuh	0,000	H_a diterima
2.	Hubungan antar karyawan setara	0,000	H_a diterima
3.	Pimpinan memperlakukan dengan baik	0,000	H_a diterima
4.	Hubungan organisasi dengan organisasi lain yang lebih tinggi	0,000	H_a diterima
5.	Hubungan yang baik dengan semua pihak yang membutuhkan hasil kerjanya	0,000	H_a diterima
V.	Sistem manajemen		
1.	Struktur organisasi yang telah ditetapkan dapat mengakomodasi semua fungsi yang ada dalam organisasi	0,000	H_a diterima
2.	Organisasi telah terbiasa menjalankan birokrasi yang jelas jelas, sehingga muncul birokorasi yang efisien dan efektif	0,000	H_a diterima
3.	Sumber daya organisasi mendapatkan alokasi dengan baik sesuai dengan jenis dan kapasitas tugas setiap bagian	0,000	H_a diterima

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lanjutan Tabel 4.1			
4.	Proses dan standar kerja yang ditetapkan telah berjalan dengan baik serta selalu mengacu pada perubahan kebutuhan organisasi dalam pelaksanaan kerja	0,000	H_a diterima
5.	Pimpinan muncul sebagai individu yang mampu mengarahkan perilaku bawahan dengan baik	0,000	H_a diterima
VI.	Kinerja Pegawai		
1.	Prakarsa yang tinggi	0,000	H_a diterima
2.	Kejujuran yang tinggi	0,000	H_a diterima
3.	Kerjasama tim	0,000	H_a diterima
4.	Perilaku kerja yang baik	0,002	H_a diterima
5.	Kuantitas kerja yang tinggi	0,003	H_a diterima
6.	Kualitas yang tinggi	0,003	H_a diterima
7.	Kesetiaannya atas karir	0,000	H_a diterima
8.	Memperhatikan peraturan yang ada	0,000	H_a diterima
9.	Bakat kepemimpinannya yang baik	0,000	H_a diterima
10.	Mencari solusi dari masalah kerja yang ada	0,000	H_a diterima
11.	Kemampuan adaptasi yang tinggi.	0,000	H_a diterima
12.	Pemikiran dan aspek lainnya dapat diinformasikan pada rekan kerja dan atasan	0,000	H_a diterima
13.	Pembelajaran untuk meningkatkan potensi dirinya	0,000	H_a diterima

Sumber : Lampiran 9.

Nilai alpha signifikansi setiap indikator pada masing-masing variabel (perilaku kepemimpinan, iklim organisasi dan kinerja pegawai) umumnya mempunyai nilai 0,000. Artinya pada alpha pengujian sebesar 0,05 ataupun 0,01, seluruh indikator yang dibangun untuk mengukur variabel perilaku hubungan (X_1) , perilaku tugas (X_2), lingkungan fisik (X_3), lingkungan sosial (X_4), sistem manajemen (X_5) dan kinerja staf (Y) tergolong mempunyai kriteria layak. Dapat dinyatakan lebih lanjut, bahwa indikator yang disusun dapat digunakan untuk menjelaskan variabel terkait. Penilaian yang diberikan responden atas indikator suatu variabel dapat digunakan dengan tepat untuk memberikan deskripsi atas variabel terkait.

2. Uji Reliabilitas

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lima indikator setiap variabel dapat memberikan penjelasan yang tepat atas variabel terkait. Syarat berikutnya dari suatu indikator adalah syarat konsistensi atau keajegan. Syarat ini ditentukan dengan uji reliabilitas, dinyatakan reliabel (konsisten), jika koefisien korelasinya lebih besar dari 0,50. Hasil perhitungan koefisien reliabilitas dan kriteria pada setiap variabel sebagai berikut.

Tabel 4.2. Kriteria Reliabilitas Indikator pada Variabel Perilaku Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat.

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Kriteria
1.	Perilaku hubungan (X_1)	0,738	Reliabel
2.	Perilaku tugas (X_2)	0,734	Reliabel
3.	Lingkungan fisik (X_3)	0,654	Reliabel
4.	Lingkungan sosial (X_4)	0,663	Reliabel
5.	Sistem manajemen (X_5)	0,583	Reliabel
6.	Kinerja staf (Y)	0,622	Reliabel

Sumber : Lampiran 10.

Nilai koefisien reliabilitas yang diperoleh setiap variabel lebih besar dari 0,50 (Sugiyono, 2005), sehingga kriteria yang diberikan atas indikator (pengukur) variabel tersebut tergolong konsisten atau ajeg. Dapat dinyatakan indikator yang disusun akan dapat memberikan penilaian yang relatif tetap, tidak berubah-ubah karena pemaknaan yang berbeda dari responden.

Indikator dalam penelitian ini telah memenuhi syarat kelayakan dan konsistensi, sehingga tabulasi penilaian responden atas setiap indikator dapat digunakan untuk memberikan informasi faktual atas terapan atau kondisi dari variabel tersebut di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat. Uraian terapan atas variabel terkait dengan menggunakan rata-rata skor untuk seluruh variabel dalam memberikan gambaran atas kondisi faktual setiap variabel di Kantor

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat. Penilaian juga diberikan secara individual dengan memberikan informasi persentase responden yang memberikan penilaian dengan skor tertentu.

Deskripsi atas hasil penilaian responden dapat dijadikan dasar dalam melakukan perbaikan, termasuk perhatian atas perubahan setiap indikator dalam meningkatkan terapan variabel (perilaku hubungan, perilaku tugas, lingkungan fisik, lingkungan sosial, sistem manajemen dan kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat). Hasil penilaian ini bersifat mandiri, belum dihubungkan dengan variabel lain, sehingga dasar perbaikan utama setelah dilakukan analisis atas model yang dihasilkan.

D. Deskripsi Variabel (Perilaku Kepemimpinan, Iklim Organisasional dan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat)

1. Deskripsi Perilaku Hubungan Pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

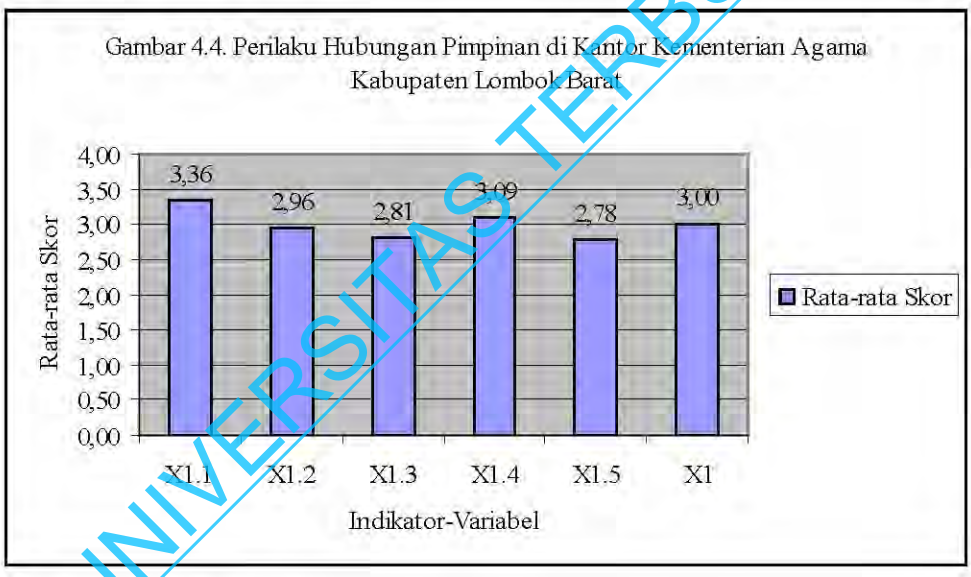
Pimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pemimpin pada setiap seksi dan urusan, dalam mempengaruhi perilaku bawahannya secara langsung. Gambaran atas perilaku pemimpin dalam kajian ini memberikan informasi terapan umum kepemimpinan yang dijalankan oleh setiap pimpinan pada berbagai hirarki di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat. Penilaian yang dipaparkan dalam penelitian ini bersifat general dari staff terhadap pimpinan sesuai dengan hirarkinya. Kriteria penilaian secara individual dapat diperoleh informasinya pada *print out* analisis frekwensi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Perilaku hubungan memberikan gambaran intensitas perhatian yang diberikan pimpinan pada bawahan, dengan konsep menjadikan bawahan sebagai mitra, sahabat, tempat mengeluh dan mencari solusi bagi bawahan, baik yang mempunyai hubungan dengan pelaksanaan pekerjaan atau terkait dengan kehidupan sosial bawahannya. Pimpinan juga muncul sebagai individu yang memberikan solusi atau pengarahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Terapan atas aspek tersebut dapat dilihat pada penilaian yang diberikan pegawai (staf) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat pada Gambar 4.4.

Gambar 4.4. Perilaku Hubungan Pimpinan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat



UNIVERSITAS TERBUKA

Sumber : Lampiran 3, diolah

Keterangan :

- X_1 = Perilaku hubungan
- $X_{1.1}$ = Perilaku yang bersahabat
- $X_{1.2}$ = Memperhatikan hubungan yang mampu menyenangkan
- $X_{1.3}$ = Meminta pendapat dan inovasi bawahan
- $X_{1.4}$ = Tempat untuk meminta nasehat atau pemecahan masalah pekerjaan
- $X_{1.5}$ = Memperhatikan kesejahteraan bawahan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Perilaku hubungan (X_1) mempunyai lima indikator dilambangkan dengan $X_{1.1}$-$X_{1.5}$; di mana rata-rata skor penilaian responden (pegawai) memberikan intensitas terapannya. Perilaku hubungan secara umum dijalankan dengan intensitas yang cukup tinggi (rata-rata skor 3,00 pada skala 1-5). Kriteria ini masih tergolong dalam tarap sedang, tidak dijalankan dengan intensitas yang tinggi. Hal ini dapat dengan jelas dilihat pada penilaian pada setiap indikator yang didukung dengan persentase pada setiap skor penilaian (lihat *printout analisys frequensi*, Lampiran 10).

Perilaku bersahabat dijalankan oleh pimpinan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat dengan rata-rata skor 3,36, berarti masih berada pada kriteria cukup baik. Ditemukan bahwa terdapat sebanyak 10,40 persen pegawai memberikan penilaian bahwa pimpinan dalam perilaku sehari-hari tidak menunjukkan persahabatan pada bawahan, berarti dirancang ada *gap* secara hirarki antara atasan dan bawahan. Penilaian yang tergolong cukup baik dalam bersahabat diberikan oleh 44,80 persen pegawai.

Terapan perilaku pimpinan yang tidak menjalankan perilaku bersahabat secara maksimal akan dapat menyebabkan hubungan menjadi canggung atau sejenisnya, sehingga permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan dapat tidak berjalan dengan baik. Bawahan akan selalu merasa sungkan untuk bertanya secara mendetail atas beban tugas yang diberikan, karena hubungan yang diterapkan tidak setara, tetapi selalu dibangun dalam terapan bawahan dan atasan.

Penilaian pegawai atas pimpinan masing-masing ada juga yang telah menerapkan perilaku bersahabat dengan taraf yang tinggi, yaitu sebnayak 43,30 persen pegawai dan hanya sebagian kecil pegawai (1,50 persen) yang memberikan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

penilaian sangat baik (sangat bersahabat). Hubungan harmonis di internal organisasi hanya dapat tercipta, jika dibangun perilaku bersahabat.

Terapan perilaku bersahabat ($X_{1.1}$) di internal organisasi dapat dimunculkan sebagai kekuatan melalui mudahnya informasi disampaikan ataupun diterima oleh anggota organisasi, kemudahan dalam memberikan masukan dan manfaat lainnya. Perilaku bersahabat antara bawahan dan atasan tidak membiaskan pihak yang akan memberikan wewenang, memberikan tugas dan lainnya. Kondisi bersahabat tidak akan membiaskan posisi personal dalam hirarki di organisasi.

Indikator perilaku hubungan dalam pendekatan kepemimpinan Harsey-Blancard mengharuskan terjadinya hubungan yang menyenangkan ($X_{1.2}$). Pimpinan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat belum mampu dengan maksimal membuat kondisi yang menyenangkan dalam hubungan dengan bawahan. Hal ini dibuktikan dengan rata-rata skor penilaian pegawai sebesar 2,96. pada rata-rata skor ini, jumlah pegawai yang memberikan penilaian bahwa kondisi yang ada tidak menyenangkan diberikan oleh 29,90 persen pegawai. Penilaian dengan kriteria cukup baik diberikan oleh 52,20 persen pegawai dan hanya sebanyak 7,50 persen yang memberikan penilaian sangat baik dan 10,40 persen menilai baik.

Informasi di atas secara rinci perlu diberikan agar dapat diketahui langkah perbaikan pada terapan perilaku hubungan, khususnya pada penciptaan hubungan yang menyenangkan. Hubungan yang menyenangkan berarti terpenuhinya harapan bawahan dan atasan dalam perilaku yang diterapkan atasan, bukan sebatas kepentingan atasan semata. Hal ini sering terjadi, jika pimpinan membutuhkan kerja tertentu yang menyangkut kredibilitas dirinya atas kerja bawahan, maka perhatian

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

diberikan tinggi. Hal ini hendaknya dihindari, karena konsep terapan perilaku hubungan bukan bersifat transaksional, tetapi murni untuk membina keharmonisan dan bersahabat dengan bawahan.

Dalam menerapkan perilaku hubungan, bukan sebatas hubungan sosial, tetapi juga hubungan dalam pelaksanaan pekerjaan. Perilaku hubungan yang diterapkan dengan baik akan dapat membangkitkan bawahan dalam memberikan masukan ($X_{3.1}$), karena pimpinan telah menerapkan sikap terbuka dalam menerima masukan, bahkan aktif mencari masukan pada setiap pengambilan keputusan.

Pimpinan pada berbagai hirarki di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat belum menggunakan secara optimal potensi bawahannya, terutama pada saat pengambilan keputusan. Dipastikan pada organisasi ini relatif lamban dalam melakukan inovasi kerja, karena bawahan tidak dibina dengan optimal dalam menyampaikan pendapat dan inovasi.

Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat secara umum memberikan terapan aspek di atas sebesar 2,81 (berarti berada pada taraf yang cukup rendah). Indikator $X_{1.3}$ (meminta pendapat dan inovasi bawahan) mendapatkan penilaian dengan kriteria tidak baik diberikan oleh 40,30 persen pegawai. Temuan ini memberikan indikasi bahwa pimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan yang berkenaan dengan tugasnya lebih banyak mengandalkan diri dalam bekerja, sementara fungsi dari pimpinan adalah mengelola bawahan untuk menjadi potensi organisasi.

Pimpinan dalam organisasi mempunyai wewenang menggunakan sumber daya organisasi (finansial, perlengkapan, peralatan kerja, mesin, sumber daya manusia) guna optimalisasi penyelesaian pekerjaan. Berhubungan dengan hal ini,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

maka pimpinan mengetahui dengan baik potensi setiap bawahannya. Hal ini dapat dilakukan, jika sering terjadi komunikasi, termasuk diskusi mengenai penyelesaian pekerjaan.

Komunikasi sejenis di atas dapat dilakukan dengan menjadikan pimpinan sebagai pemberi nasehat pada bawahan, dalam hubungan pelaksanaan pekerjaan ataupun aspek sosial bawahan. Aspek ini dinilai pegawai dengan rata-rata skor 2,78, berarti penerapannya dengan kriteria cukup baik. Pada kriteria penilaian ini, ditemukan sebanyak 17.90 persen memberikan penilaian tidak baik dan 55,20 persen memberikan penilaian cukup baik.

Pimpinan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat perlu memperhatikan aspek komunikasi di atas, di mana bawahan dapat dengan terbuka meminta arahan dan pemecahan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Kondisi ini diharapkan dapat terjadi dengan intensitas yang sangat tinggi, sehingga setiap pekerjaan selalu dihasilkan dengan kualitas yang diharapkan. Evaluasi di akhir pekerjaan tidak mempunyai manfaat yang lebih tinggi dibandingkan dengan aktualisasi kemudahan pimpinan dalam memberikan masukan untuk pemecahan pekerjaan, sebelum pekerjaan dikerjakan atau pada proses penyelesaiannya.

Aspek penting untuk pengukuran penerapan perilaku hubungan (X_1) oleh pemimpin dalam model Harsey-Blancard adalah memberikan perhatian atas kesejahteraan bawahan ($X_{1.5}$). Bentuk perhatian atas kesejahteraan bawahan adalah adanya pembentukan nilai tambah aliran kas masuk dari proyek yang ada di organisasi (Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat), baik melalui

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kerja lembur atau kerja lain yang sifatnya menambah jam kerja ataupun beban tugas pokok yang menjadi tanggung jawab bawahan. Penerapan aspek ini dijalankan dengan berkeadilan, beban kerja yang lebih besar akan mendapatkan imbalan yang lebih besar pula, bukan sama rata tanpa memperhatikan kontribusi atas pekerjaan terkait.

Terapan aspek ini masih dijalankan dengan kriteria cukup baik (rata-rata skor 3,00), berarti ada kecenderungan penilaian pegawai bahwa pimpinan masing-masing masih berkutat pada upaya memperhatikan diri sendiri, termasuk dalam penciptaan aliran kas. Hal ini dapat dilihat dari adanya pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat yang memberikan penilaian dengan skor 2,00 (kriteria tidak baik) oleh 31,30 persen pegawai.

Penggalian potensi pemimpin untuk dapat menerapkan perilaku hubungan pada bawahan sangat penting, karena akan dapat menggerakkan kemauannya untuk berperilaku dan bekerja sesuai dengan beban tugas yang dimiliki, sehingga berakhir pada peningkatan kinerjanya. Hubungan yang dibentuk harus bersifat tulus, bukan bersifat transaksional, begitu juga pimpinan dalam menerapkannya harus menjadi perilaku umumnya pada setiap hari kerja.

Nuansa hubungan yang bersahabat akan menciptakan suasana yang harmonis, bukan saja pada hubungan bawahan dan atasan, tetapi akan berdampak juga pada hubungan antar anggota organisasi, sehingga akhirnya akan tercipta suasana kerja yang harmonis. Semua pihak akan saling mendukung dalam pelaksanaan pekerjaan dan relatif jauh dari konflik yang sifatnya disfungsional.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Penerapan perilaku hubungan yang tinggi, dengan aplikasi hubungan yang harmonis bukan berarti dicirikan dengan kegiatan percakapan yang jauh dari pekerjaan atau membuang waktu yang tidak mempunyai hubungan pekerjaan. Hubungan harmonis telah tercipta dari aspek psikologik, di mana akan berimplikasi pada pelaksanaan pekerjaan secara bersama-sama.

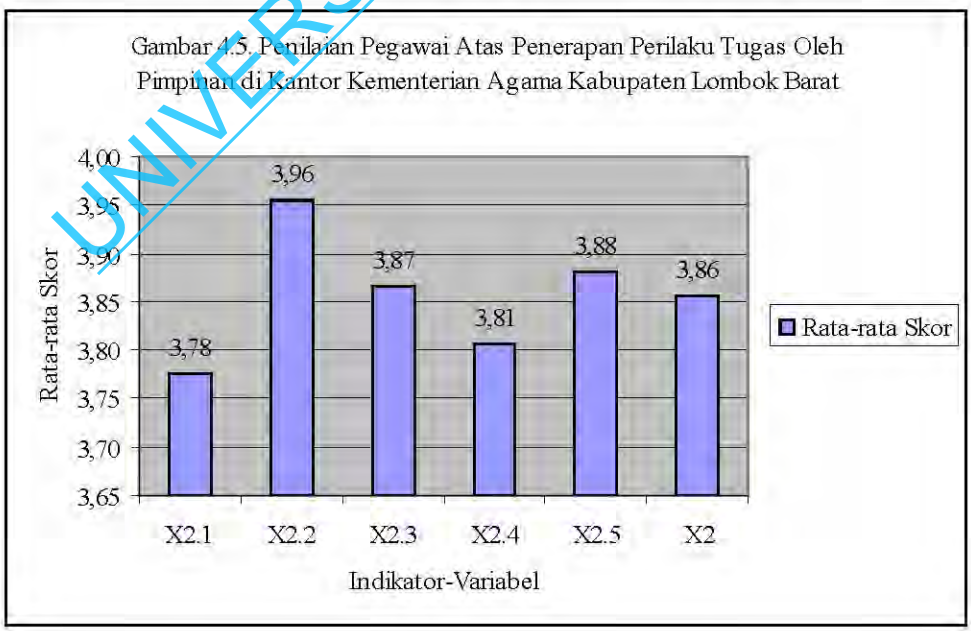
2. Deskripsi Perilaku Tugas Pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

Perilaku kepemimpinan yang kedua dalam model Harsey-Blancard adalah perilaku tugas. Pimpinan harus tegas pada bawahan yang terlambat datang ke kantor atau lamban dalam penyelesaian pekerjaan. Bentuk ketegasan perilakunya adalah memberikan kritik pada pihak bersangkutan.

Bagaimana pimpinan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat dalam menerapkan perilaku tugas dapat dilihat pada gambar berikut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Gambar 4.5. Penilaian Pegawai Atas Penerapan Perilaku Tugas Oleh Pimpinan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sumber : Lampiran 4, diolah.

Keterangan :

- X_2 = Perilaku tugas
- $X_{2.1}$ = Memberikan kritik bagi staf yang lamban dalam bekerja
- $X_{2.2}$ = Pemenuhan waktu penyelesaian setiap pekerjaan dengan ketat
- $X_{2.3}$ = Memberikan koordinasi atas kerja bawahannya
- $X_{2.4}$ = Memberikan informasi atas harapan atau hasil yang akan dicapai
- $X_{2.5}$ = Mengusahakan agar bawahannya bekerja pada kapasitas penuh ($X_{2.5}$)

Pimpinan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat secara umum menerapkan perilaku tugas dengan intensitas yang tinggi. Rata-rata skor penilaian atas penerapan perilaku tugas sebesar 3,86, berarti pimpinan sangat memperhatikan penyelesaian pekerjaan dengan baik sesuai dengan perencanaan kerja.

Perhatian yang tinggi atas penyelesaian pekerjaan bukan berarti melakukan eksploitasi atas bawahan, baik dari jam kerja, potensi bawahan dan pendekatan dengan cara yang tidak benar. Seluruhnya dijalankan dengan teknik dan sistem yang jelas, sehingga perhatian atas pekerjaan pada dasarnya menghindari penekanan secara psikologik pada bawahan.

Indikator pertama variabel perilaku tugas adalah memberikan kritik pada staf yang lamban dalam bekerja ($X_{2.1}$). Terapan atas perilaku ini diberikan penilaian dengan kriteria baik oleh bawahan (rata-rata skor 3,78). Artinya dalam memberikan kritik pada bawahan yang lamban dalam bekerja diterima dengan baik, berarti dilakukan dengan cara yang tepat. Pimpinan perlu memperhatikan cara dalam memberikan kritik, hendaknya memperhatikan penggunaan kata-kata, intonasi pada

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

saat berbicara, materi pembicaraan dan lainnya, seluruhnya harus dilakukan dengan konsep obyektivitas.

Pemberian kritik pada bawahan yang lamban dalam bekerja tidak memandang latar belakang atau hubungan dengan pimpinan. Ukurannya adalah waktu dan kuantitas penyelesaian pekerjaan, baik saat mulai atau mengakhiri pekerjaan. Kritik diberikan semata-mata pada penyelesaian pekerjaan yang menjadi unit atau bagian dan organisasi pada akhirnya.

Indikator berikutnya lebih bersifat spesifik, yaitu pemenuhan waktu penyelesaian pekerjaan dengan ketat ($X_{2.2}$). Terapan aspek ini oleh pimpinan masing-masing di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat tergolong baik (rata-rata skor 3,96). Pada aspek ini penilaian yang diberikan pegawai minimal dengan skor tiga serta terdapat sebanyak 25,40 persen pegawai memberikan penilaian sangat baik. Pada pelaksanaan pekerjaan yang demikian, bawahan merasa termotivasi dalam menggunakan seluruh potensinya dalam bekerja.

Wujud dari penerapan aspek di atas adalah penetapan waktu penyelesaian pekerjaan yang tepat, tidak bersifat terlalu longar dan tidak juga bersifat terlalu ketat. Apabila terlalu longgar, maka kerja bawahan menjadi santai, tetapi jika terlalu ketat dapat menyebabkan timbulnya stress dalam pelaksanaan pekerjaan. Kemungkinan terjadinya stress kerja ini harus dihindari sejak dini, karena dapat menyebabkan penyelesaian pekerjaan jauh dari kriteria kinerja yang tinggi.

Stres kerja tidak hanya bermuara pada aspek pekerjaan, tetapi juga dapat terjadi pemogokan atau sejenisnya. Kajian atas penetapan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sangat diperlukan, termasuk penyesuaian dengan kapasitas tenaga, biaya

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dan peralatan kerja yang dimiliki serta memperhitungkan berbagai kondisi yang dapat muncul sebagai pembias pelaksanaan pekerjaan.

Pimpinan dalam konsep administrasi dinyatakan sebagai sentral dari organisasi, termasuk juga bagi bagian atau seksi tertentu, jika kepemimpinan pada setiap hirarki dalam organisasi. Peran yang dijalankan, salah satunya adalah melakukan koordinasi dalam penyelesaian pekerjaan oleh bawahan. Koordinasi mempunyai titik perhatian agar pelaksanaan pekerjaan untuk setiap individu dalam bagian tersebut saling mendukung dalam penyelesaian pekerjaan tim.

Penerapan koordinasi atas kerja bawahan (X_{23}) telah dijalankan dengan taraf yang baik oleh pimpinan pada setiap hirarki di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat. Pegawai secara umum memberikan penilaian dengan rata-rata skor 3,87, berarti berada pada kriteria umum yang baik. Apabila diperhatikan pada analisis frekwensi, ditemukan sebanyak 31,30 persen pegawai memberikan penilaian pelaksanaan koordinasi pekerjaan pegawai dengan taraf yang sangat baik 25,40 persen memberikan penilaian yang baik.

Koordinasi diawali dengan pemberian tugas yang tepat pada setiap individu dalam sub unit organisasi. Penekanan diperlukan pada hasil yang diharapkan pada setiap pekerjaan, terlebih jika pekerjaan bersifat berhubungan dengan kerja rekan lainnya (*output* pekerjaan individu yang satu menjadi *input* pekerjaan individu lainnya). Koordinasi yang diterapkan oleh pimpinan juga diharapkan menimbulkan kerjasama yang baik di level bawahan.

Pimpinan pada dasarnya individu yang menguasai pekerjaan lebih baik dibandingkan dengan bawahan. Pimpinan dalam organisasi pada dasarnya

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

UNIVERSITAS TERBUKA

mempunyai potensi yang lebih tinggi dari bawahan, baik terbentuk dari pengalaman kerja (senioritas) atau dapat juga disebabkan pendidikan formal yang lebih tinggi. Hal yang jelas, potensi dirinya (kualifikasi diri) lebih bersesuaian dengan kualifikasi pekerjaan yang diemban.

Aspek di atas dijelaskan, berhubungan dengan kemampuan pimpinan dalam memberikan informasi harapan dari setiap penyelesaian suatu pekerjaan ($X_{2.4}$). Pimpinan dalam menjalankan aspek tersebut tergolong pada kriteria yang baik (rata-rata skor 3,81). Pada kriteria ini, terdapat sebanyak 53,70 persen pegawai memberikan penilaian yang baik dan 14,90 persen memberikan penilaian yang sangat baik. Fakta ini memberikan penjelasan bahwa pimpinan telah menguasai pekerjaan, sehingga dapat memperkirakan hasil yang diberikan pada setiap pekerjaan.

Pada aspek di atas ($X_{2.4}$), jumlah pegawai yang memberikan kriteria tidak baik dapat diabaikan, sebanyak 3,00 persen. Diharapkan dengan adanya kriteria umum yang baik pada perkiraan hasil dari pekerjaan, para bawahan lebih terarah dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal ini menjadi dasar penting, pemilihan pimpinan harus atas dasar potensi dan kinerja yang telah ditunjukkan selama kariernya dalam organisasi. Pemilihan pimpinan pada setiap lini, selain menggunakan konsep kompetensi dan kinerja individu akan bermuara pada kegagalan organisasi. Aspek tersebut disebabkan bukan sebatas pelaksanaan pekerjaannya sebagai individu, tetapi juga memberikan pengaruh pada kerja individu lain, baik dalam jangka pendek ataupun jangka panjang. Indvidu dalam merencanakan kariernya tidak lagi pada upaya untuk menunjukkan hasil kerja, tetapi berupaya untuk mendekatkan diri pada unsur obyektivitas yang menyebabkan individu lain muncul sebagai pemimpin.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Indikator kelima dari perilaku tugas adalah mengusahakan bawahan bekerja dengan kapasitas penuh ($X_{1.5}$). Pimpinan pada setiap lini di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat telah mampu menerapkannya dengan baik. Kriteria tersebut diberikan atas dasar penilaian yang diberikan pegawai dengan rata-rata skor 3,86. Penilaian pada aspek ini, dengan kriteria tidak baik hanya diberikan oleh 1,50 persen pegawai, sehingga dapat diabaikan.

Kerja dengan kapasitas penuh mempunyai makna waktu kerja dan potensi yang ada dalam organisasi (Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat) dapat diarahkan untuk dimanfaatkan dengan optimal. Diharapkan dengan munculnya perilaku ini akan berdampak pada pembentukan hasil kerja yang berkualitas.

Uraian di atas bukan berarti mutlak akan menyebabkan kinerja akan tinggi, karena kinerja bukan hanya dibentuk oleh keinginan untuk mewujudkannya, tetapi juga adanya faktor kemampuan (*ability*), kesempatan (*opportunity*) dan motivasi (*motivation*) serta faktor lain yang berhubungan dengan lingkungan kerja, lingkungan non kerja, individu termasuk psikologis individu (pegawai) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat. Peran kepemimpinan hanya sebagai bagian dari pembentuk motivasi, selanjutnya mengarahkan perilaku, akhirnya berdampak pada kinerja.

Konsep di atas yang menyebabkan peneliti melakukan kajian atas iklim organisasi, yaitu suatu kondisi yang berlaku dalam organisasi, baik yang berhubungan dengan pekerjaan secara langsung atau tidak. Hal ini menjadi dasar untuk mengelola aspek yang berpengaruh pada kinerja pegawai.

UNIVERSITAS TERBUKA

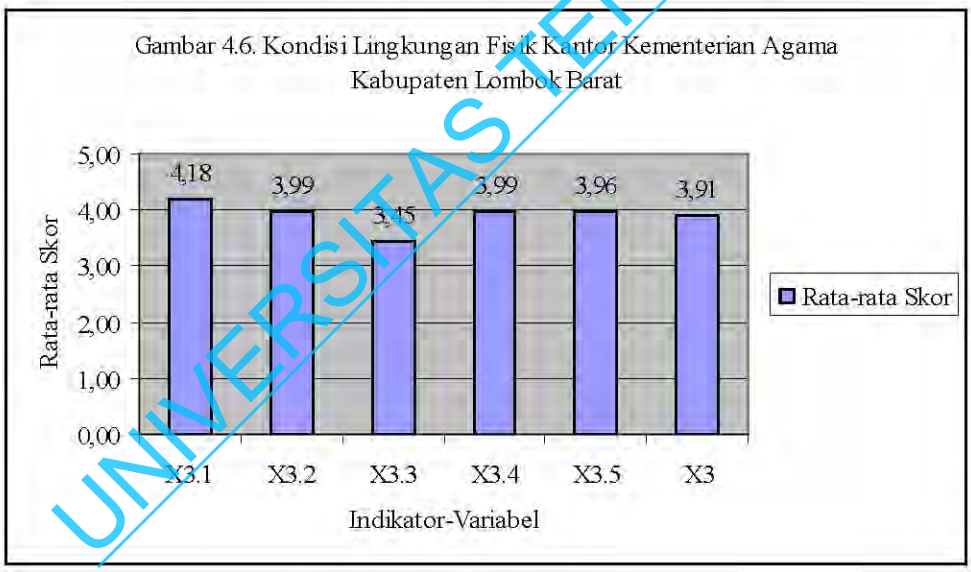
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Deskripsi Kondisi Lingkungan Fisik Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

Kondisi lingkungan fisik merupakan bagian dari iklim organisasi, tetapi jika dihubungkan dengan faktor motivasi dapat saja menjadi bagian dari kebutuhan keamanan secara fisik dalam kerja rutin di organisasi. Lingkungan fisik memberikan penjelasan atas kondisi kerja, termasuk perlengkapan kerja yang digunakan.

Informasi penilaian pegawai atas lingkungan fisik (X_3) yang dimiliki Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat sebagai berikut.

Gambar 4.6. Kondisi Lingkungan Fisik Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat



Sumber : Lampiran 6, diolah.

Keterangan :

- X_3 = Lingkungan fisik
- $X_{3.1}$ = Ruang kerja memenuhi kriteria kenyamanan
- $X_{3.2}$ = Alat kerja
- $X_{3.3}$ = Proses kerja
- $X_{3.4}$ = Pengaturan input
- $X_{3.5}$ = Alat kerja dan proses kerja yang dijalankan sesuai dengan perkembangan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

teknologi

Lingkungan fisik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat mendapatkan penilaian yang baik dari pegawai (rata-rata skor 3,91). Lingkungan fisik pada organisasi publik tidak hanya ditentukan nilai anggaran, tetapi juga tergantung pada kemampuan dari pegawai yang ada dalam melakukan penataan dan proses pemeliharaan yang berjalan sepanjang tahun. Proses kerja yang dijalankan pada dasarnya sebagai wujud kerja selruuh lapisan dalam organisasi, bukan sebatas pekerjaan petugas kebersihan dan lainnya, karena lingkungan fisik tidak mempunyai makna yang sempit.

Ruang kerja yang nyaman dapat diwujudkan dari kebersihan, baiknya pengaturan sirkulasi udara, pengaturan posisi tempat kerja dan tentu juga ada peralatan yang dibutuhkan, seperti pengatur suhu udara atau sejenisnya. Kondisi fisik tempat kerja berupa kenyamanan ruang kerja yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat mendapatkan penilaian yang baik (rata-rata skor 4,18). Pada kriteria penilaian ini terdapat sebanyak 34,30 persen pegawai memberikan penilaian sangat baik atau sangat nyaman atas ruang kerja yang ada dan sebanyak 29,90 persen memberikan penilaian baik (nyaman).

Kesadaran dari setiap pegawai dalam menjaga kebersihan, pengaturan posisi kerja yang baik dan menghindari kebosanan tempat kerja dapat dilakukan dengan rancangan individu pegawai pada setiap ruang. Adanya wanita pada setiap ruang dan adanya pegawai yang tidak merokok, maka diharapkan pegawai yang merokok dapat mengambil ruang terbuka agar tidak mengganggu kerja pegawai. Seluruhnya sangat

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tergantung pada kebiasaan dan perilaku yang ditampilkan pada setiap anggota organisasi.

Kebiasaan perilaku bersih selama di kantor, terlebih didukung dengan pemanfaatan waktu olah raga atau sejenisnya sebagai waktu untuk menjaga kebersihan akan memberikan manfaat dalam menciptakan ruangan kerja yang nyaman. Diharapkan ruangan kerja yang nyaman dapat memberikan kontribusi atas pewujudan penciptaan kinerja yang tinggi.

Organisasi publik berbeda dengan organisasi yang menjalankan kegiatan produksi, sehingga peralatan kerja yang dibutuhkan hanya bersifat standar saja yang memberikan kelancaran pencatatan, komunikasi baik dengan internal dan eksternal organisasi. Pemilikan peralatan kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat oleh para pegawai memberikan penilaian dengan kriteria baik (rata-rata skor 3,99).

Peralatan kerja yang digunakan tergolong sangat baik, rata-rata skor penilaian pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat sebesar 3,99. Peralatan kerja yang ada dapat mendukung dengan baik dalam pelaksanaan pekerjaan, jadi tidak menghambat dalam penyelesaian pekerjaan, baik dilihat dari segi waktu atau kuantitas pekerjaan.

Peralatan kerja yang baik dapat dinyatakan baik, jika sesuai dengan jenis pekerjaan yang akan diselesaikan dan kesesuaian dengan kapabilitas personal yang menjalankan. Dapat dinyatakan bahwa peralatan kerja yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat mendapatkan penilaian baik, karena

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

alasan tersebut, bukan karena alasan jumlahnya yang banyak ataupun alasan kecanggihannya.

Keberadaan peralatan kerja dalam organisasi publik perlu selalu disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan staf dalam menjalankan. Untuk itu, perubahan peralatan kerja, misalnya yang menggunakan basis teknologi informasi harus diikuti dengan proses pengenalan atau pelatihan secara khusus dalam menjalankan peralatan tersebut.

Peralatan kerja yang dimiliki Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat sejalan dengan proses kerja yang dijalankan, baik proses kerja yang hanya berbasis internal organisasi ataupun yang berhubungan dengan pihak eksternal (hirarki organisasi yang lebih tinggi, tingkat provinsi ataupun tingkat nasional). Proses kerja ($X_{3.3}$) yang dijalankan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat mendapatkan penilaian yang tergolong baik (rata-rata skor 3,45).

Proses kerja berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas dalam penyelesaian pekerjaan. Penelitian ini telah berada pada interval kriteria yang baik, tetapi masih terdapat sebanyak 10,40 persen pegawai yang memberikan penilaian tidak baik. Proses kerja dalam organisasi sebaiknya sebagai hasil kerja bersama seluruh personal yang ada dalam organisasi, sehingga dapat ditemukan solusi yang terbaik. Misalnya pada suatu proses tertentu apa kelebihan dan kekurangan yang dihadapi oleh personal yang menjalankannya serta masukan apa yang dapat dijadikan sebagai alternatif.

Proses kerja ada yang bersifat rutinitas, dipastikan tidak akan mempunyai permasalahan besar, karena telah dijalankan dalam kurun waktu yang lama. Hal yang menjadi masalah adalah proses yang dijalankan untuk menangani pekerjaan atau

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

permasalahan yang sifatnya insedental. Misalnya komplain dari masyarakat atas suatu pelayanan, diharapkan tidak terjadi saling tunjuk untuk memecahkannya, tetapi harus telah ada standar operasional kerja yang jelas.

Konteks di atas perlu disampaikan, karena terdapat pekerjaan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat yang berhubungan dengan pelayanan pada masyarakat yang sifatnya krusial, seperti pelayanan haji, umrah, zakat, infaq dan sedekah. Pekerjaan dapat juga lebih kompleks, karena pelayanan yang diberikan bukan saja atas dasar satu agama, tetapi sebanyak agama yang ada di wilayah kerjanya.

Proses kerja pada seluruh bentuk pekerjaan harus telah dimiliki, jika ada setiap bentuk permasalahan kerja yang sifatnya insedental, maka perlu dijadikan rumusan proses kerja pada periode yang akan datang, termasuk melakukan analisis kesuksesannya dalam memecahkan masalah terkait. Proses kerja yang dimiliki oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat diharapkan secara terus menerus mendapatkan perbaikan, sehingga kualitas layanan pada masyarakat semakin tinggi dan *output* pekerjaan semakin berkualitas.

Indikator keempat berupa pengelolaan input ($X_{3.4}$) mempunyai makna yang sama dengan pengelolaan faktor produksi yang dimiliki oleh organisasi (Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat) telah tergolong tepat dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan. Dalam organisasi dipastikan keberadaan input atau faktor produksi bersifat terbatas (*scarcity*), untuk itu perlu mendapatkan pengelolaan secara maksimal guna mewujudkan tujuan secara optimal.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pengelolaan input (faktor produksi, berupa SDM, finansial dan lainnya) telah dilakukan dengan baik oleh manajemen Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat. Kriteria tersebut diberikan berdasarkan penilaian pegawai pada indikator tersebut sebesar 3,99. Pada penilaian ini terdapat sebanyak 28,40 persen pegawai memberikan penilaian yang sangat baik. Adanya penilaian ini memberikan indikasi bahwa setiap personal telah diberikan pengelolaan sumber daya yang memadai dalam pelaksanaan pekerjaan, bukan dalam makna selalu mencukupi tetapi telah diterima sesuai dengan beban tugas masing-masing (keseimbangan).

Pengelolaan input yang tidak tepat dalam organisasi akan dapat berdampak pada adanya istilah unit, seksi atau bagian dalam organisasi yang "basah" dan "kering". Kondisi ini dapat berdampak pada konflik dan semangat kerja pegawai, terutama pada bagian "kering". Berdasarkan penilaian pegawai dipastikan kondisi tersebut tidak terjadi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat. Setiap pekerjaan mendapatkan pengelolaan faktor produksi yang seimbang dengan pekerjaan.

Peralatan kerja yang dimiliki Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat relatif tidak ketinggalan dengan perkembangan teknologi yang ada ($X_{3.5}$). Pegawai memberikan penilaian dengan rata-rata skor 3,96. Artinya akses informasi, komunikasi dan penyelesaian pekerjaan dengan eksternal organisasi (publik atau non publik) dapat berjalan dengan baik, sebagai wujud dimilikinya peralatan kerja yang bersesuaian dengan perkembangan teknologi.

Uraian atas faktor lingkungan fisik yang dimiliki Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat telah memberikan penilaian bahwa kondisinya tergolong

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

baik. Seluruhnya diharapkan memberikan bantuan dalam kelancaran kerja, sehingga memberikan pengaruh yang signifikan pada penciptaan kinerja pegawai.

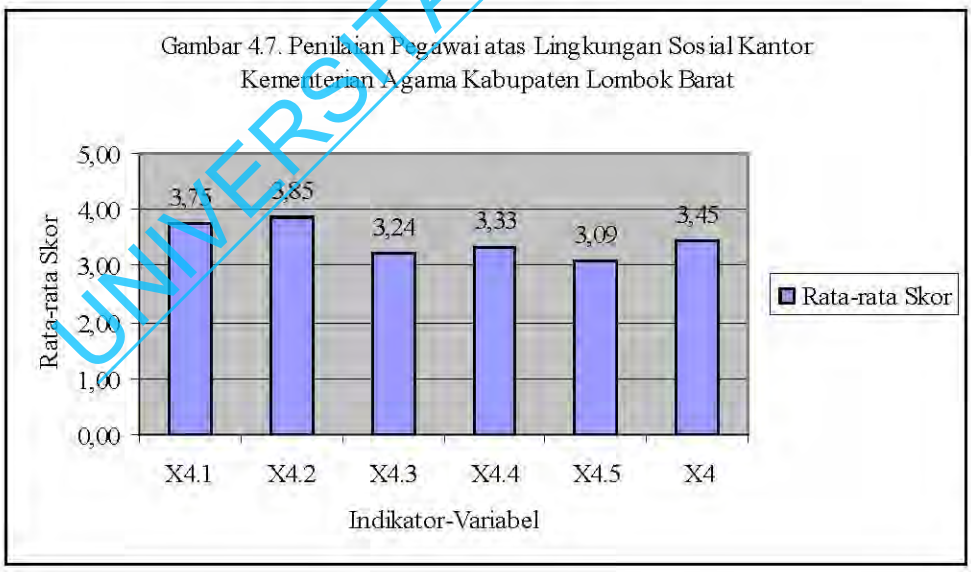
4. Deskripsi Kondisi Lingkungan Sosial Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

Penjelasan atas iklim organisasi oleh para ahli relatif berbeda, terutama dalam menjelaskan variabel laten yang ada di dalamnya. Akan tetapi, untuk lingkungan sosial relatif ada pada para ahli, berbeda dengan iklim intelektual dan iklim etikal (Hartanto, 2009) tidak dalam konsep yang diajukan oleh Wirawan (2007). Iklim sosial memang dimaknai sebagai kondisi organisasi yang dikaitkan dengan keharmonisan hubungan antar anggota organisasi.

Penilaian kondisi iklim sosial di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat sebagai berikut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Gambar 4.7. Penilaian Pegawai atas Lingkungan Sosial Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat



Sumber : Lampiran 6, diolah.

Keterangan :

- X_4 = Lingkungan sosial

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

- $X_{4.1}$ = Menjadi bagian dari anggota organisasi yang bersifat utuh
- $X_{4.2}$ = Hubungan antar karyawan setara
- $X_{4.3}$ = Pimpinan memperlakukan dengan baik
- $X_{4.4}$ = Hubungan organisasi dengan organisasi lain yang lebih tinggi
- $X_{4.5}$ = Hubungan yang baik dengan semua pihak yang membutuhkan hasil kerjanya

Kondisi lingkungan sosial di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat tergolong baik (rata-rata skor 3,45), memberikan indikasi yang jelas bahwa ada cerminan hubungan sosial yang harmonis antar anggota organisasi. Hubungan tersebut bukan hanya diinternal organisasi, tetapi juga dengan pihak eksternal, karena makna dari iklim organisasi bukan saja dalam konteks internal organisasi, tetapi dengan semua pihak yang mempunyai hubungan dengan organisasi.

Anggota organisasi (pegawai) memberikan penilaian bahwa selama ini merasakan kondisi menjadi bagian dari organisasi secara utuh di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat ($X_{4.1}$). Keberadaannya dalam organisasi diposisikan keberartiannya, baik dalam pelaksanaan pekerjaan atau aspek lain yang berhubungan sosial organisasi. Anggota organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat memberikan penilaian dengan rata-rata skor 3,75.

Adanya rasa dihargai sebagai bagian dari organisasi menjadi sangat penting, karena kesuksesan organisasi dapat menjadi orientasinya dalam bekerja. Perasaan sebagai bagian dari organisasi akan lebih penting dalam organisasi private, dibandingkan dengan organisasi publik, karena suatu saat dalam kariernya tidak selalu berada dalam organisasi publik yang sama. Inti dari perasaan ini adalah organisasi memberikan penghargaan atas keberadaan anggotanya, kesuksesan yang dicapai organisasi diakui sebagai kesuksesan anggota organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lingkungan sosial juga diindikatorkan dengan hubungan antar anggota organisasi, di mana bentuk hubungan yang diharapkan adalah kesetaraan atau keharmonisa satu sama lainnya ($X_{4.2}$). Hubungan antar anggota organisasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat tergolong berjalan dengan baik, dalam makna kesetaraan dan keharmonisan. Kriteria tersebut berdasarkan rata-rata skor penilaian sebesar 3,85. Potensi hubungan yang harmonis antar anggota organisasi sangat dibutuhkan, di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat terdapat sebanyak 41,80 persen pegawai memberikan penilaian baik dan 23,90 persen lainnya memberikan penilaian sangat baik. Hubungan antar anggota organisasi yang harmonis dapat berdampak pada pembelajaran sosial di lingkungan organisasi, saling dukung dalam pelaksanaan pekerjaan, bahkan pada karier setiap pegawai.

Lingkungan sosial juga memberikan gambaran perlakuan pimpinan pada bawahan atau dapat dinyatakan terapan perilaku yang dijalankan berupa perlakuan baik ($X_{4.3}$) juga dijadikan sebagai indikator lingkungan sosial. Aspek ini tidak berjalan dengan maksimal, karena kriteria penilaian yang diberikan pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat sebesar 3,33, berada pada kriteria cukup baik. Pembelajaran perlu dilakukan oleh pimpinan, agar berupaya memberikan contoh perilaku yang mencerminkan hubungan antar organisasi dengan kriteria yang sangat baik.

Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat juga memberikan kriteria yang relatif sama dengan kriteria di atas untuk aspek hubungan organisasi dengan organisasi lain ($X_{4.4}$). Dalam pelaksanaan pekerjaan organisasi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

publik juga berhubungan organisasi publik lain, baik dengan organisasi publik dengan tingkatan yang sama atau dengan hirarki yang lebih tinggi.

Hubungan antar organisasi terjadi dengan cara melakukan koordinasi, pertukaran informasi dan lainnya untuk meningkatkan kualitas pelayanan secara umum pada masyarakat, mempercepat peningkatan kesejahteraan, keadilan dan lainnya yang termasuk dalam tujuan bernegara.

Tujuan di atas akan semakin cepat terealisasi, jika Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat mempunyai hubungan yang baik dengan semua pihak yang membutuhkan hasil kerjanya ($X_{4.5}$). Aspek ini mendapatkan penilaian dengan kriteria cukup baik, rata-rata skor 3,09.

Uraian atas variabel lingkungan sosial telah diberikan, di mana kriteria atas variabel ini tergolong baik. Apabila dalam pembentukan model (pengaruh dari lingkungan sosial terhadap kinerja pegawai terbukti signifikan), maka peningkatan atas variabel ini dilakukan dengan melakukan perbaikan atas perilaku pimpinan, hubungan organisasi dengan organisasi lain dan hubungannya dengan semua pihak yang membutuhkan outputnya.

5. Deskripsi Kondisi Sistem Manajemen Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

Sistem manajemen sebagai pembentuk iklim organisasi, karena memberikan kontribusi atas kondisi organisasi, baik secara internal ataupun hubungannya dengan pihak eksternal. Indikator untuk pengukuran sistem manajemen Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat berupa terapan struktur organisasi, birokrasi,

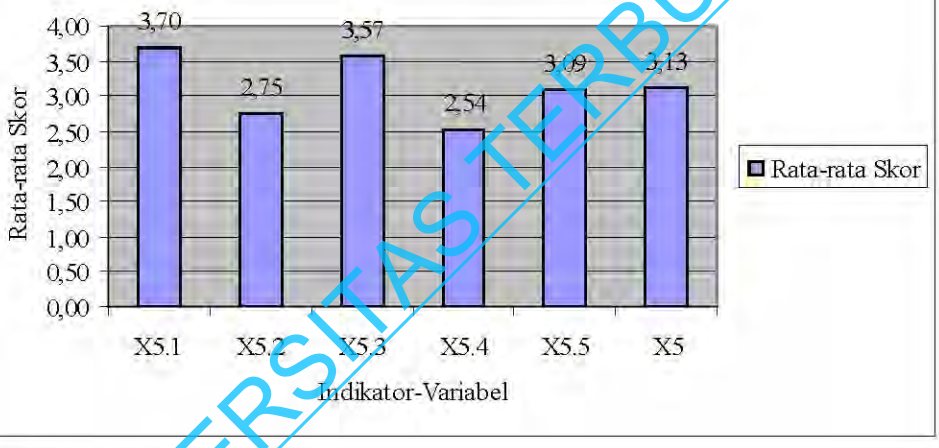
UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

alokasi sumber daya, proses dan standar kerja dan pimpinan muncul sebagai pengarah dalam pelaksanaan pekerjaan.

Berdasarkan indikator ini, ada unsur kepemimpinan dalam sistem manajemen. Hal ini sangat jelas, karena pada dasarnya pemimpin tidak dapat dilepaskan dengan fungsi manajemen. Informasi penilaian pegawai atas sistem manajemen yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat sebagai berikut.

Gambar 4.8. Penilaian Pegawai atas Sistem Manajemen di Kantor Kementerian Agama kabupaten Lombok Barat



Sumber : Lampiran 7, diolah

Keterangan :

- X_5 = Sistem manajemen
- $X_{5.1}$ = Struktur organisasi yang telah ditetapkan dapat mengakomodasi semua fungsi yang ada dalam organisasi
- $X_{5.2}$ = Organisasi telah terbiasa menjalankan birokrasi yang jelas, sehingga muncul birokorasi yang efisien dan efektif
- $X_{5.3}$ = Sumber daya organisasi mendapatkan alokasi dengan baik sesuai dengan jenis dan kapasitas tugas setiap bagian
- $X_{5.4}$ = Proses dan standar kerja yang ditetapkan telah berjalan dengan baik serta selalu mengacu pada perubahan kebutuhan organisasi dalam pelaksanaan kerja
- $X_{5.5}$ = Pimpinan muncul sebagai individu yang mampu mengarahkan perilaku bawahan dengan baik

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pada Gambar 4.8 diinformasikan bahwa rata-rata skor untuk kondisi sistem manajemen (X_5) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat sebesar 3,13, atau dengan kriteria cukup baik. Sistem manajemen yang ada di setiap organisasi diharapkan berjalan dengan sangat baik, sehingga dapat terjadi penambahan nilai dari sumber daya organisasi.

Struktur organisasi memberikan gambaran pembagian tugas dalam organisasi, diharapkan tugas-tugas yang ada dalam organisasi sesuai dengan beban tugas yang diemban oleh organisasi. Struktur organisasi juga memberikan gambaran pemberian jabatan pada setiap anggota organisasi dan kesesuaiannya dengan kualifikasi anggota organisasi.

Struktur organisasi dapat memberikan gambaran kompleksitas fungsi yang ada dalam organisasi. Penerapannya di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat berupa struktur organisasi dengan bentuk fungsional. Pada dasarnya dapat dilakukan pilihan bentuk struktur organisasi atas dasar :

a. Struktur organisasi berdasarkan departemen fungsional.
b. Struktur organisasi berdasarkan divisi produk.
c. Struktur organisasi berdasarkan departemen konsumen
d. Struktur organisasi berdasarkan departemen wilayah.
e. Struktur organisasi matrik (Jauch dan Glueck, 1993).

Dalam pemilihan bentuk struktur organisasi yang terpenting syarat berikut dapat dipenuhi, yaitu :

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

a. Keluwesan operasional, yaitu kemampuan untuk bereaksi secara efisien terhadap perubahan dalam volume produksi.
b. Keluwesan strategis, yaitu kemampuan untuk mengubah komposisi produk-produk dengan cara pembaharuan produk, penggeseran pasar, akuisisi atau divestasi.
c. Keluwesan struktural, yaitu kemampuan untuk mengubah struktur yang ada dengan cara mudah, (Jauch dan Glueck, 1993)

Bentuk struktur organisasi atas dasar departemen fungsional merupakan pilihan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat, di mana terapan tersebut mendapatkan penilaian dengan kriteria baik (rata-rata skor 3,70). Artinya adalah organisasi telah memilih struktur organisasi, di mana fungsi-fungsi yang dibutuhkan dalam mewujudkan beban tugas Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat dapat terpenuhi.

Struktur organisasi yang baik juga memungkinkan adanya divisi atau departemen yang menangani kegiatan teknis, berhubungan dengan pihak eksternal dan lainnya. Struktur organisasi dalam organisasi publik selalu mendapatkan kekuatan hukum, dalam organisasi publik di daerah otonom berdasarkan peraturan bupati atau walikota, sedangkan pada organisasi yang mempunyai hirarki dengan kantor pusat, maka mendapatkan kekuatan hukum dari kementerian terkait.

Indikator sistem manajemen yang kedua adalah sistem birokrasi yang dijalankan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat. Anggota organisasi diharapkan memberikan penilaian yang obyektif pada aspek ini, di mana penilaian yang diberikan dengan kriteria cukup baik (rata-rata skor 2,75). Pada

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kriteria ini, masih ditemukan 43,30 persen pegawai memberikan penilaian yang tidak baik. Pegawai atau anggota organisasi (Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat) mengakui bahwa sistem birokrasi yang dijalankan masih mengandung kompleksitas. Ciri dari organisasi publik, pada era sentralisasi pada terjadi, karena organisasi ini masih bersifat tersentralisasi.

Birokrasi yang kompleks perlu dihindari, di mana pejabat di daerah diberikan wewenang penuh untuk memecahkan masalah yang ada di wilayahnya, walaupun pelaksanaan pekerjaan oleh pusat. Birokrasi dari organisasi pusat sampai pada organisasi di daerah masih menyebabkan birokorasi yang terjadi lamban, tetapi diharapkan tidak terjadi bias informasi yang menyebabkan bias keputusan.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat mendapatkan alokasi dana tertentu, termasuk dari APBD atau APBN pada setiap periode, dilakukan mellaui pengusulan rencana kerja. Pihak organisasi telah mampu melakukan alokasi sumber daya dengan baik (rata-rata skor 3,57), sehingga setiap departemen mendapatkan dana alokasi yang sesuai dengan beban kerja yang dibutuhkan.

Adanya kegiatan alokasi dana, yang diawali dengan kegiatan pengusulan dana atas dasar kesesuaian dengan kapasitas pekerjaan yang akan direncanakan atau yang menjadi program kerjanya, maka dalam organisasi (Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat) diharuskan mempunyai personalia dengan latar belakang pendidikan ekonomi, bukan semata hanya pendidikan agama.

Sistem manajemen dalam organisasi juga berhubungan dengan kemampuan dalam merumuskan standar kerja, termasuk dalam pemenuhan kebutuhan organisasi dalam melaksanakan tugas yang diemban. Penerapan aspek ini masih mendapatkan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

penilaian yang tidak baik (rata-rata skor 2,54), karena kecenderungan yang ada adalah standar kerja konstan. Ditemukan jumlah pegawai yang memberikan penilaian tidak baik sebesar 56,70 persen.

Sistem manajemen dapat diterapkan dengan baik, jika anggota organisasi yang ada, terutama pada lini manajemen menengah ke atas telah mendapatkan pelatihan manajemen, administrasi atau pelatihan lain yang dapat meningkatkan kemampuan dalam mengelola organisasi. Keterampilan atau skill pengelolaan organisasi menjadi syarat dalam menjalankan organisasi.

Indikator terakhir adalah pimpinan sebagai pengarah perilaku bawahan. Aspek ini belum dijalankan dengan baik, karena rata-rata skor penilaian pegawai sebesart 3,00. Kriteria penilaian ini memberikan indikasi bahwa pimpinan masih pada taraf yang sedang dalam mengarahkan perilaku bawahan.

Uraian atas aspek perilaku kepemimpinan (perilaku hubungan dan perilaku tugas) dan iklim organisasi (lingkungan fisik, lingkungan sosial dan sistem manajemen) telah mendapatkan uraian kondisi empiris. Uraian ini diberikan untuk memberikan informasi kondisi yang ada, sebagai dasar untuk dilakukan perbaikan, jika terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja anggota organisasi.

6. Deskripsi Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

Pengukuran kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat menggunakan konsep dasar pengukuran dengan item dan teknik Daftar

UNIVERSITAS TERBUKA

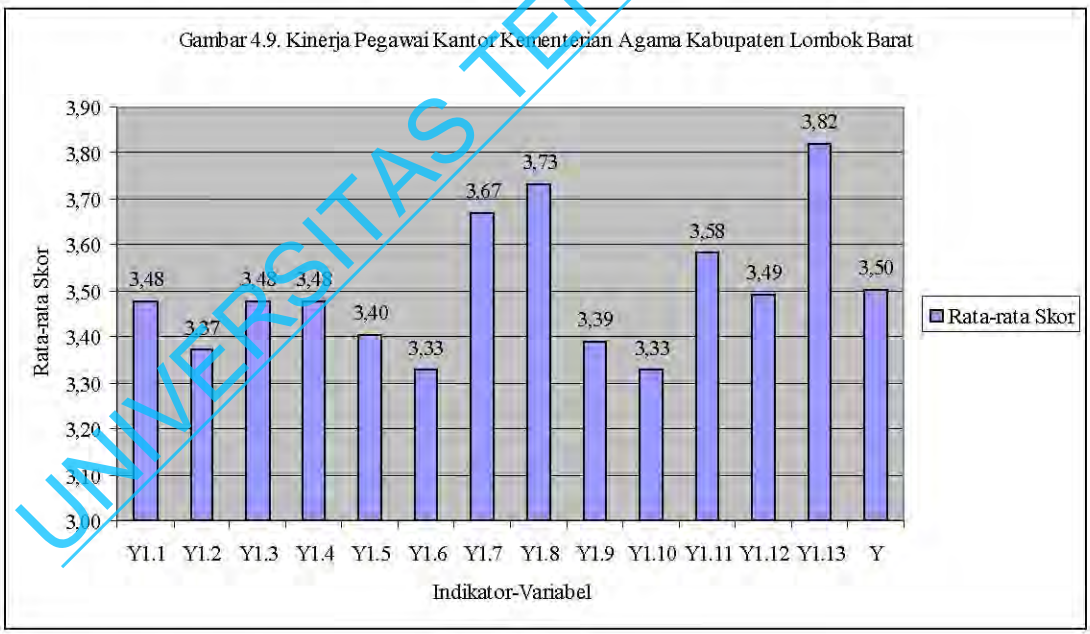
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), sesuai dengan teknik pengukuran yang digunakan oleh organisasi publik.

Penilaian kinerja pegawai dengan teknik DP3 dilakukan oleh pegawai yang ada pada lini yang lebih tinggi (satu hirarki), dengan pertimbangan atasan tersebut berhubungan langsung dengan pegawai (bawahan) dalam pelaksanaan pekerjaan, termasuk juga perilakunya yang berhubungan dengan penciptaan hasil kerja. Penilaian atas kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat sebagai berikut :

UNIVERSITAS TERBUKA

Gambar 4.9. Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat



Sumber : Lampiran 8, diolah.

Keterangan :

- Y_1 = Kinerja pegawai
- $Y_{1.1}$ = Prakarsa yang tinggi
- $Y_{1.2}$ = Kejujuran yang tinggi
- $Y_{1.3}$ = Kerjasama tim

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

- $Y_{1.4}$ = Perilaku kerja yang baik
- $Y_{1.5}$ = Kuantitas kerja yang tinggi
- $Y_{1.6}$ = Kualitas yang tinggi
- $Y_{1.7}$ = Kesetiaannya atas karir
- $Y_{1.8}$ = Memperhatikan peraturan yang ada
- $Y_{1.9}$ = Bakat kepemimpinannya yang baik
- $Y_{1.10}$ = Mencari solusi dari masalah kerja yang ada
- $Y_{1.11}$ = Kemampuan adaptasi yang tinggi
- $Y_{1.12}$ = Pemikiran dan aspek lainnya dapat diinformasikan pada rekan kerja dan atasan
- $Y_{1.13}$ = Pembelajaran untuk meningkatkan potensi dirinya

Kinerja umum pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat jika mengacu pada hasil penilaian yang diberikan oleh pimpinan pada setiap level manajemen, diperoleh kriteria yang baik (rata-rata skor 3,50). Interval skor untuk kriteria baik adalah 3,40 – 4,20, berarti rata-rata skor 3,50 berada pada sisi bawah dari interval terkait. Hal yang jelas hasil penilaian ini tidak memberikan indikasi bahwa kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat dalam kondisi yang bermasalah dan segera mendapatkan penanganan khusus.

Prinsip dari penilaian kinerja adalah secara berkelanjutan, sehingga permasalahan yang ada dengan segera ditemukan solusinya. Hasil kerja yang diharapkan dnegan adanya peningkatan kinerja akan mengalami peningkatan, sehingga pelayanan yang diberikan pada masyarakat secara langsung atau tidak langsung semakin berkualitas.

Hasil penilaian kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat akan lebih jelas, dengan memberikan uraian untuk setiap indikator. Prakarsa pegawai ($Y_{1.1}$) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat mendapatkan penilaian dengan rata-rata skor 3,48. Hasil penilaian tersebut

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

memberikan indikasi bahwa inovasi dari pegawai terjadi, walaupun pimpinan secara umum relatif tidak meminta masukan dan inovasi dalam pengambilan keputusan.

Inovasi dilakukan sendiri oleh pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan, setidaknya dalam menyikapi permasalahan pekerjaan. Penyelesaian pekerjaan akan mempunyai alternatif pendekatan, sehingga dapat dipilih alternatif yang memberikan manfaat atau nilai yang paling tinggi pada organisasi.

Inovasi sangat dibutuhkan dalam organisasi, tetapi lebih tinggi intensitas kebutuhan kejujuran ($Y_{1.2}$). Kejujuran pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat mendapatkan penilaian dengan rata-rata skor 3,37, berarti berada pada kriteria cukup baik.

Kejujuran pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat mutlak menjadi contoh organisasi publik lain, karena berkecimpung pada kerja dengan pengamalan nilai-nilai agama. Apabila terjadi tindakan korupsi atau sejenisnya akan sangat memalukan dan menghilangkan kepercayaan masyarakat atas seluruh kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat.

Nilai-nilai agama atau etika yang menjadi dasar perilaku pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat harus menjadi contoh, jika ada anggota yang terlibat dalam perilaku korupsi harus mendapatkan hukum yang berbeda dengan aparatur negara lainnya.

Dalam pelaksanaan pekerjaan di dalam organisasi tidak terhindar dari kerja tim atau penyelesaian tugas secara bersama-sama yang menjadi tanggung jawab suatu unit kerja (seksi atau urusan) atau kerjasama antar unit kerja ($Y_{1.3}$). Kerjasama tim

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang ada pada pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat mendapatkan penilaian dengan kriteria baik (rata-rata skor 3,48).

Dalam organisasi, kerjasama tim memegang peranan penting, karena setiap anggota organisasi mempunyai latar belakang pendidikan dan keterampilan tertentu, sehingga anggota organisasi akan memberikan kontribusi atas penyelesaian pekerjaaan. Kerjasama antar anggota organisasi dibutuhkan, baik dalam unit yang sama atau berbeda. Untuk itu, dukungan komunikasi yang baik antar anggota organisasi sangat dibutuhkan, baik dalam menerima ataupun menyampaikan ide penyelesaian suatu pekerjaan.

Pada pekerjaan besar dapat saja kerjasama yang terjadi lintas organisasi, misalnya Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat bekerjasama dengan Dinas Pariwisata, Dinas Pendidikan dan lainnya guna lebih cepat menuntaskan permasalahan yang melingkupi masyarakat di Kabupaten Lombok Barat.

Potensi setiap organisasi yang secara optimal diarahkan untuk pemecahan masalah yang sama, misalnya pembangunan IPM. Dinas Pendidikan melalui pendidikan umum sedangkan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat melalui madrasah dan ponpes, sehingga lama menempuh pendidikan bagi masyarakat meningkat. Hal ini akan meningkatkan hasil pengukuran pasa aspek pendidikan, sekaligus aspek ekonomi dan kesehatan. Kerjasama lintas sektoral perlu menjadi perhatian setiap organisasi, sehingga melatih kerja tim pada para anggota organisasi sangat diperlukan.

Hasil kerja yang tinggi dapat diperoleh melalui perilaku kerja ($Y_{1.4}$) yang terarah atau dapat dimaknai sebagai etos dan semangat kerja. Perilaku kerja pada

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

anggota Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat tergolong pada taraf yang tinggi atau baik (rata-rata skor 3,48). Implementasi dari perilaku kerja yang tinggi dapat juga dalam disiplin kerja, penggunaan waktu yang optimal dan lainnya, yang mengarah pada aksi aktual yang memberikan tambahan pada peningkatan kuantitas dan kualitas hasil kerja.

Kinerja karyawan diukur juga dengan menggunakan kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang dilihat dari aspek kuantitas($Y_{1.5}$). Anggaran kuantitas penyelesaian pekerjaan menjadi ukuran, tinggi atau rendahnya hasil kerja. Apabila bersesuaian dengan kuantitas yang dianggarkan atau mengalami bias yang masih ditolerir, maka dapat dinyatakan bahwa kuantitas kerja yang dihasilkan tergolong baik. Kondisi ini terjadi pada kuantitas hsil kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat, dengan rata-rata skor 3,40.

Pimpinan yang mempunyai tugas sebagai supervisi atau petugas yang melakukan evaluasi hasil kerja bawahan memberikan kriteria penilaian hasil kerja yang baik, berarti relatif sesuai dengan standar kerja yang ada. Upaya perbaikan diperlukan pada kualitas hasil kerja ($Y_{1.6}$) karena aspek ini mendapatkan penilaian dengan rata-rata skor 3,33, berada pada kriteria cukup baik. Kriteria ini dapat dianggap bukan sebagai tujuan, sehingga pembenahan dengan cara peningkatan keterampilan dan skil pegawai masih perlu menjadi orientasi.

Kualitas hasil kerja berhubungan dengan pemenuhan standar dari aspek mutu hasil pekerjaan. Aspek pengukuran kinerja berikutnya adalah kesetiaan pegawai atas karir ($Y_{1.7}$). Kesetiaan atas karier berimplikasi pada pilihan untuk selalu memberikan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

perhatian atas pekerjaan, potensi diri dan aspek internal lainnya dikerahkan untuk mendukung hasil kerjanya, bukan pekerjaan lain yang dimiliki di luar kantor.

Kesetiaan atas karier pada pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat tergolong tinggi (rata-rata skor 3,67). Karier sebagai pegawai telah menjadi pilihan ekonomi, sosial dan aspek lainnya dari kehidupan yang bersangkutan, saat ini dan pada masa yang akan datang.

Kesetiaan atas karier menjadi sangat penting, agar seluruh potensi diri dapat digunakan untuk kepentingan organisasi. Kesetiaan atas karier di organisasi publik bukan pada kekhawatiran akan terjadi perputaran yang tinggi pada pegawai, tetapi lebih pada semangat dalam melaksanakan pekerjaan. Perputaran pegawai relatif tidak terjadi dalam organisasi publik, karena perpindahan atau sejenisnya telah diatur dalam undang-undang, berbeda dengan organisasi *private*, jika karyawannya tidak setia, maka dengan mudah pindah kerja atau kegiatan lainnya.

Dalam pelaksanaan pekerjaan, pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat membutuhkan untuk selalu mematuhi peraturan yang ada ($Y_{1.8}$). Aplikasi aspek ini tergolong baik (rata-rata skor 3,73) atas perhatian staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat pada peraturan kerja. Peraturan kerja yang dimaksud menyangkut waktu kehadiran, pelaksanaan pekerjaan dan peraturan lain yang sifatnya menjadi kode etik aparatur negara. Wujud dari kepatuhan atas peraturan dalam organisasi adalah kedisiplinan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Setiap aparatur yang ada sekarang pada dasarnya adalah calon pimpinan, baik mulai dari lini yang terbawah (kepala seksi) atau pada tingkatan lebih tinggi untuk

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pegawai yang sekarang telah berada pada level manajemen. Teknik pengukuran kinerja dengan DP3, salah satu indikatornya adalah bakat kepemimpinan ($Y_{1.9}$). Para pimpinan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat memberikan penilaian pada taraf yang cukup tinggi (rata-rata skor 3,39). Pada taraf penilaian ini, jika diperhatikan penilaian secara individu ditemukan sebanyak 38,80 persen mendapatkan penilaian baik dan 10,40 persen dengan kriteria sangat baik.

Hasil penilaian di atas memberikan indikasi bahwa dari internal organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat masih ada calon-calon pimpinan yang berbakat untuk terus diberikan kesempatan membuktikan diri dan akhirnya dapat menduduki jabatan tertentu. Seluruh aspek ini mutlak mengikuti prosedur, sehingga pegawai bersangkutan dapat teruji pada setiap level kepemimpinan.

Implikasi temuan di atas, terutama ditujukan pada Kementerian Agama RI, agar pimpinan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat harus berasal dari pegawai dengan karier internal organisasi. Hal ini memungkinkan untuk lebih berhasil, karena individu bersangkutan telah mengenal dengan lebih baik kondisi pegawai yang ada, iklim organisasi dan kondisi masyarakat, sehingga tidak perlu lagi waktu pembelajaran yang lama pada saat menjabat sebagai kepala kantor.

Pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan tidak selalu bersifat rutinitas, tetapi juga dihadapkan pada pemecahan masalah. Pada kondisi ini, organisasi mempunyai harapan agar pegawai dapat memberikan solusi, dengan cara aktif mencari alternatif solusi bagi organisasi ($Y_{1.10}$). Pemimpin di setiap lini manajemen Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat memberikan penilaian bahwa

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pegawainya cukup baik dalam mencari solusi setiap permasalahan (rata-rata skor 3,33).

Pencarian solusi atas suatu permasalahan pada dasarnya memberikan minimal dua informasi, yaitu kemampuan pegawai dan kepedulian pada organisasi. Tanpa adanya kemampuan dan kepedulian dipastikan pegawai tidak akan aktif mencari solusi dari permasalahan yang ada dalam pekerjaan ataupun permasalahan yang sifatnya organisasional.

Pimpinan yang ada sekarang harus memberikan dorongan pada kepedulian pegawai serta selalu aktif dalam meningkatkan kemampuan kerjanya. Kemampuan yang dimaksud bukan sebatas pekerjaan yang diemban, tetapi juga pengetahuan umum yang berhubungan dengan organisasi. Hal ini diperlukan juga untuk menyiapkan personal tersebut untuk menjadi pimpinan di masa yang akan datang.

Pengukuran kinerja pegawai juga menggunakan aspek kemampuan adaptasi ($Y_{1.11}$). Pimpinan memberikan penilaian yang tergolong tinggi atau baik (rata-rata skor 3,59) atas kemampuan pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat dalam melakukan adaptasi. Kemampuan adaptasi berhubungan dengan tempat kerja baru atau kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan di lapangan yang sifatnya selalu mengalami perubahan.

Kemampuan adaptasi ini juga sangat penting pada saat melakukan pekerjaan lapangan atau mewakili organisasi pada pekerjaan tertentu. Adaptasi yang tinggi berdampak pada kemampuan dalam memecahkan masalah, terutama masalah yang sifatnya baru dan lebih bersifat sosial kemasyarakatan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kemampuan adaptasi yang tinggi perlu didukung dengan kemampuan dalam melakukan komunikasi ($Y_{1.12}$). Kemampuan komunikasi diperlukan untuk menyampaikan ide, menerima ide atau melakukan koordinasi dengan rekan kerja. Aspek ini juga berhubungan dengan upaya menyiapkan diri menjadi pemimpin organisasi di masa yang akan datang.

Kemampuan komunikasi pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat mendapatkan penilaian yang baik (rata-rata skor 3,49). Kemampuan komunikasi ini diharapkan tidak menimbulkan bias antara apa yang disampaikan dengan apa yang diterima oleh rekan kerja. Komunikasi tidak hanya berhubungan dengan kemampuan berbicara, tetapi juga kemampuan mendengar serta kemampuan dalam menuangkan ide dalam tulisan. Untuk mendukung aspek ini, sejalan dengan perkembangan teknologi, maka pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat diharapkan tidak gagap teknologi.

Aspek terakhir untuk pengukuran kinerja, di mana mempunyai keberartian yang tinggi bagi individu terkait dan bagi organisasi adalah pembelajaran untuk mmeningkatkan potensi diri ($Y_{1.13}$). Berdasarkan evaluasi kinerja pegawai secarta individu, maka setiap pegawai perlu dengan secara sadar untuk selalu melakukan pembelajaran agar potensi dirinya mengalami peningkatan, sehingga pada periode yang akan datang hasil penilaian kinerjanya mengalami peningkatan.

Pembelajaran secara mandiri oleh setiap pegawai juga dibutuhkan, karena pekerjaan yang diemban tidak bersifat konstan. Pembelajaran ini juga dapat dihubungkan dengan perencanaan karier individu, bahwa karier yang direncanakan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

akan dapat tercapai, jika potensi dirinya sesuai dengan spesifikasi atau kualifikasi jabatan tersebut.

Uraian penilaian kinerja telah diberikan, di mana kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat secara umum mendapatkan kriteria baik (rata-rata skor 3,50). Mengacu pada rata-rata skor tersebut masih sangat perlu diupayakan peningkatan kinerja pegawai, agar tujuan jangka pendek dan panjang organisasi, terlebih visi organisasi dapat diwujudkan dalam waktu yang lebih cepat dan lebih berkualitas.

Peningkatan kinerja tersebut dapat dilakukan melalui pengelolaan perilaku pemimpin dan iklim organisasi. Pengelolaan dilakukan atas dasar variabel yang memberikan pengaruh yang signifikan atas kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat.

E. Analisis Data

1. Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

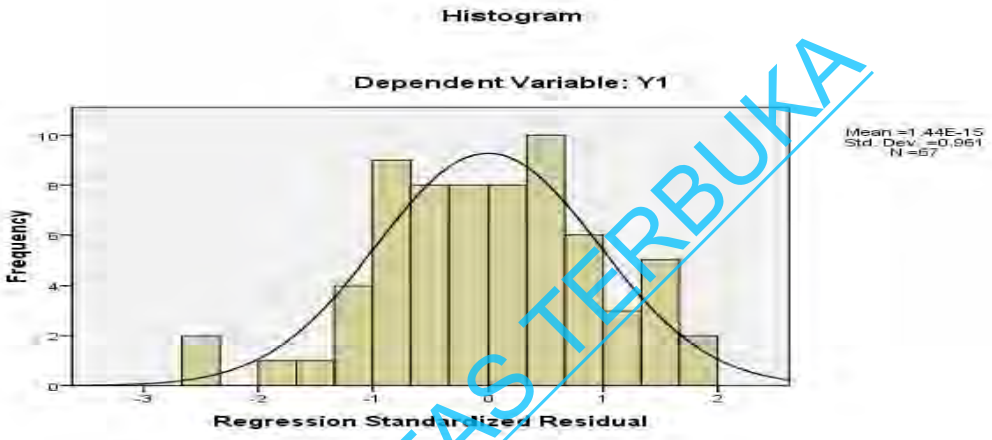
Uji asumsi klasik yang pertama adalah uji normalitas. Uji ini dilakukan dengan menggunakan residual dari model yang dihasilkan, berdistribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini digunakan uji dengan histogram residual, jika histogram residual yang dihasilkan cenderung berada dalam distribusi normal, maka asumsi normalitas model dapat diterima.

Histogram residual yang dihasilkan sebagai berikut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Gambar 4.10. Histogram Residual Model Kinerja Staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat



Sumber : Lampiran 13.

Histogram residual yang dihasilkan cenderung berada dalam distribusi normal, sehingga dapat dinyatakan bahwa model yang dihasilkan memenuhi asumsi normalitas. Asumsi ini penting sebagai dasar tepat atau tidaknya penggunaan statistik parameterik, termasuk penggunaan analisis regresi.

Uji Multikollinearitas

Asumsi berikutnya adalah asumsi multikollinearitas, digunakan untuk memberi jaminan bahwa tidak terjadi hubungan yang kuat antar variabel bebas dalam model. Pengujian dapat menggunakan korelasi matriks atau variance inflation factor (VIF). Dalam penelitian ini digunakan asumsi VIF, disyaratkan untuk memiliki nilai VIF lebih kecil dari 10.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Nilai VIF yang dihasilkan dalam model sebagai berikut :

Tabel 4.3. Nilai VIF Model Kinerja Staf di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	X1	.669	1.496
	X2	.607	1.647
	X3	.682	1.465
	X4	.735	1.360
	X5	.693	1.444

Sumber : Lampiran 13.

Nilai VIF yang dihasilkan pada setiap variabel dalam penelitian ini lebih kecil dari 10, maksimal sebesar 1,647 pada variabel perilaku tugas (X_2). Temuan ini memberikan jaminan bahwa tidak terjadi pelanggaran asumsi untuk variabel bebas yang mempunyai hubungan yang kuat. Variabel bebas dalam model kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat dapat dinyatakan bebas satu sama lainnya, sehingga dapat dilakukan pengelolaan atas variabel terkait secara parsial.

Uji Autokorelasi

Pengujian asumsi klasik yang ketiga berupa uji autkorelasi. Pengujian ini untuk memberikan jaminan bahwa residual pada responden yang berdekatan tidak boleh sama ($e_i \neq e_j$). Pengujian dengan menggunakan uji Durbin-Watson (Dw *test*), di mana Dw hitung (Dw_h) sebesar 2,014.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

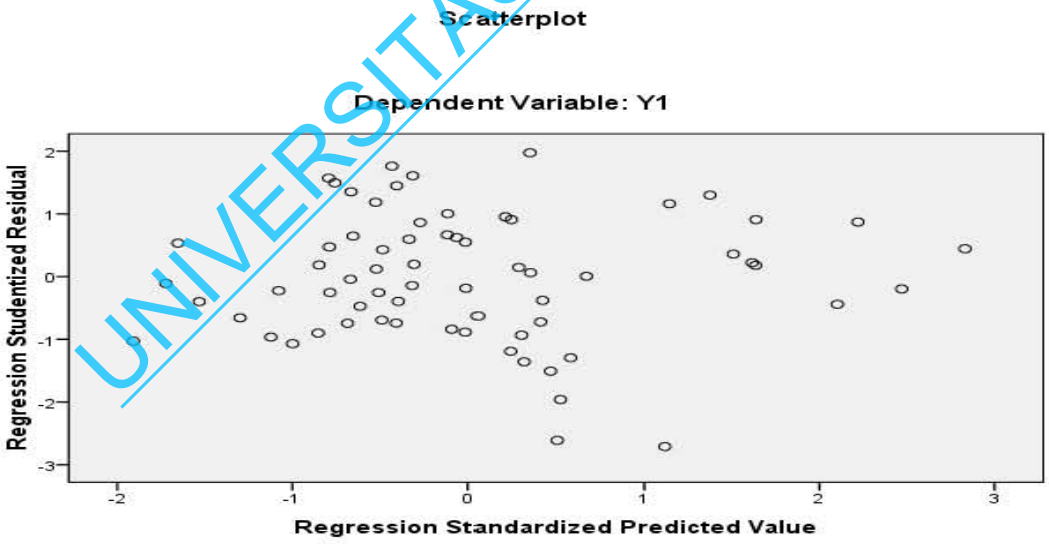
UNIVERSITAS TERBUKA

Nilai D_w tabel yang dimiliki untuk $d_l = 1{,}438$ dan $d_u = 1{,}767$; maka nilai $(4-d_u) = 2{,}233$ dan nilai $(4-d_l) = 2{,}562$. Adapun nilai Dw hitung sebesar 2,014; berarti berada pada interval nilai $d_u - (4-d_u)$ atau pada interval nilai 1,767 – 2,223. Pada posisi interval nilai $d_u - (4-d_u)$ kriteria yang diterima adalah H_0. Kriteria tersebut menunjukkan tidak terjadi gejala autokorelasi atau residual pada responden yang berdekatan mempunyai kriteria yang tidak sama.

Uji Heteroskedastisitas

Uji asumsi klasik yang terakhir adalah uji heteroskedastisitas. Pengujian dengan menggunakan plot Y prediksi dengan residual (e). Berikut plotnya.

Gambar 4.11. Plot Y Prediksi dan Residual pada Model Kinerja Staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat.



Sumber : Lampiran 13.

Model dinyatakan terkena gejala heteroskedastisitas apabila plot Y prediksi dan residual yang dihasilkan membentuk pola parabola atau garis lurus yang

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

UNIVERSITAS TERBUKA

memberikan ada hubungan antara kedua variabel. Pada model yang dihasilkan ditemukan bahwa plot yang dihasilkan tidak mempunyai bentuk yang dimaksud, bahkan menyebar pada wilayah di atas dan di bawah titik origin secara tidak beraturan, sehingga dapat disimpulkan bahwa model tidak terkena gejala heteroskedastisitas.

Model yang dihasilkan memenuhi asumsi normalitas, tidak terkena gejala multikolinearitas, autokorelasi dan heteroskedastisitas, maka model yang dihasilkan pasti akan efisien sebagai alat pengambilan keputusan, tidak bias dalam menjadikannya sebagai estimator. Parameter yang dihasilkan dalam model tidak menyesatkan sebagai dasar pengambilan keputusan dan manfaat lainnya.

2. Pembentukan Model

Input pembentukan model regresi menggunakan data pada Lampiran 12, berikut parameter yang dihasilkan (Lampiran 13).

Tabel 4.4. Koefisien Regresi Model Kinerja Staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat.

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	11.900	4.119
	X1	.726	.171
	X2	.357	.176
	X3	.076	.038
	X4	.455	.180
	X5	.418	.207

a. Dependent Variable: Y1

Keterangan : alpha signifikansi ditampilkan pada uji signifikansi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan bagian dari printout regression di atas, maka persamaan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat yang dihasilkan adalah :

$$Y = 11{,}900 + 0{,}726X_1 + 0{,}357X_2 + 0{,}076X_3 + 0{,}455X_4 + 0{,}418X_5$$

Keterangan :

Y = Kinerja staf
X_1 = Perilaku hubungan
X_2 = Perilaku Tugas
X_3 = Lingkungan fisik
X_4 = Lingkungan sosial
X_5 = Sistem manajemen

Persamaan yang dihasilkan memberikan indikasi fakta yang jelas, bahwa komponen kepemimpinan berupa perilaku hubungan dan perilaku tugas yang diterapkan pimpinan di setiap lini Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja para staf. Artinya semakin tinggi atau semakin baik terapan kedua perilaku tersebut akan meningkatkan kinerja staf, sebaliknya semakin tidak baik perilaku tersebut dijalankan akan menurunkan kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat.

Persamaan yang dihasilkan juga memberikan informasi bahwa komponen iklim organisasi yang terdiri atas lingkungan fisik, lingkungan sosial dan sistem manajemen memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat. Semakin baik kondisi lingkungan fisik, begitu juga dengan kondisi lingkungan sosial serta sistem manajemen memberikan peningkatan atas kinerja staf.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Uraian sekilas hanya atas dasar makna dari tanda koefisien regresi yang dihasilkan pada persamaan atau model kinerja di atas. Terdapat banyak informasi yang diberikan, tetapi sebelumnya perlu dilakukan uji asumsi klasik dan uji signifikansi agar model yang dihasilkan benar-benar sebagai model yang valid atau tidak menyesatkan sebagai dasar pengambilan keputusan.

3. Uji Signifikansi

Uji F

Uji signifiaknsi pertama yang dilakukan adalah uji F. Uji F digunakan untuk mengetahui signifikansi secara simultan atau serentak dari komponen kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat.

Perhatian dalam pengujian dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel atau dengan memperhatikan alpha signifikansi dengan alpha pengujian yang digunakan. *Alpha* pengujian yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,05, dinyatakan mempunyai pengaruh yang signifikan secara serentak (H_a diterima), jika alpha signifikansi yang dihasilkan lebih kecil dari 0,05. Hasil uji F dalam penelitian ini sebagai berikut.

Tabel 4.5. Nilai F hitung

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	871.928	5	174.386	20.750	.000[a]
	Residual	512.640	61	8.404		
	Total	1384.567	66			

a. Predictors: (Constant), X5, X3, X4, X1, X2

b. Dependent Variable: Y1

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

UNIVERSITAS TERBUKA

Nilai F hitung yang diperoleh sebesar 20,750 dengan alpha signifikansi sebesar 0,000. Alpha signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, begitu juga dengan F hitung lebih besard ari F tabel (3,34), sehingga kriteria yang diterima adalah H_a. Artinya adalah komponen kepemimpinan (perilaku hubungan dan perilaku tugas) dan komponen iklim organisasi (lingkungan fisik, lingkungan sosial dan sistem manajemen) memberikan pengaruh yang signifikan secara serentak atau simultan terhadap kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat.

Uji signifikansi selanjutnya adalah signifikansi secara parsial. Dilakukan dengan uji t, berikut nilai t hitung dan alpha signifikansinya.

Tabel 4.6. Nilai T hitung dan *Alpha* Signifikansi Model Kinerja Staf di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

Model		t	Sig.
1	(Constant)	2.889	.005
	X1	4.243	.000
	X2	2.026	.047
	X3	2.020	.048
	X4	2.525	.014
	X5	2.021	.048

Sumber : Lampiran 13.

Nilai alpha signifikansi yang dihasilkan pada setiap variabel seluruhnya lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa kriteria yang diterima adalah H_a. maknanya adalah komponen kepemimpinan (perilaku hubungan dan perilaku tugas)

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dan komponen iklim organisasi (lingkungan fisik, lingkungan sosial dan sistem manajemen) memberikan pengaruh yang signifikan secara serentak atau simultan terhadap kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat. Signifikansi secara parsial ini memberikan indikasi bahwa untuk peningkatan kinerja staf dapat dilakukan dengan mengubah salah satu dari komponen saja dari dua variabel besar tersebut, tanpa mengubah variabel lainnya.

4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi serentak atau simultan (R^2) memberikan informasi mengenai besarnya pengaruh secara bersama-sama dari perilaku hubungan, perilaku tugas, lingkungan fisik, lingkungan sosial dan sistem manajemen yang ada pada organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat terhadap kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat. Informasi koefisien regresinya pada tabel berikut.

Tabel 4.7. Nilai R^2

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.794[a]	.630	.599

a. Predictors: (Constant), X5, X3, X4, X1, X2

b. Dependent Variable: Y1

Nilai R^2 = 0,630, mempunyai makna bahwa naik atau turunnya atau perubahan yang terjadi pada kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat sebesar 63,00 persen disebabkan oleh perubahan penerapan perilaku hubungan dan perilaku tugas oleh pimpinan serta perubahan lingkungan fisik, lingkungan sosial dan sistem manajemen.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tingkat pengaruh dari perilaku kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat tergolong tinggi. Untuk itu, pengelolaan perilaku pemimpin dan iklim organisasi sangat diperlukan.

Bentuk koefisien determinasi lainnya, berupa koefisien determinasi parsial (r^2_{XiY}) dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh yang diberikan secara parsial pada setiap variabel terhadap kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat. Besarnya koefisien determinasi parsial diperoleh dari kuadrat korelasi parsial, informasi nilainya sebagai berikut.

Tabel 4.8. Korelasi Parsial Komponen Kepemimpinan dan Iklim Organisasi

Model		Correlations		
		Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)			
	X1	.683	.477	.331
	X2	.538	.251	.158
	X3	.375	.250	.027
	X4	.549	.308	.197
	X5	.562	.251	.157

Berdasarkan nilai koefsiien korelasi parsial di atas ditentukan nilai koefisien determinasi parsial (bukan dengan mencari dengan korelasi product moment), informasi selanjutnya nilai koefisien determinasi parsial sebagai berikut.

Tabel 4.9. Nilai Koefisien Determinasi Parsial (r^2_{XiY}) pada Model Kinerja Staf di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

Variabel	r_{XiY}	r^2_{XiY}
Perilaku hubungan (X_1)	0,477	0,228
Perilaku tugas (X_2)	0,251	0,063
Lingkungan fisik (X_3)	0,250	0,063
Lingkungan sosial (X_4)	0,307	0,094
Sistem manajemen (X_5)	0,251	0,063

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

UNIVERSITAS TERBUKA

Sumber : Lampiran 13.

Nilai koefisien determinasi parsial (r^2_{XiY}) diperoleh dari mengkuadratkan nilai koefisien korelasi (r_{XiY}). Nilai r^2_{XiY} memberikan informasi besarnya pengaruh dari suatu variabel secara parsial terhadap kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat, di mana nilai yang tertinggi memberikan informasi bahwa variabel tersebut mempunyai pengaruh yang dominan.

Variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat adalah terapan perilaku hubungan oleh pimpinan. Tingkat pengaruh yang diberikan sebesar 22,80 persen, berarti fluktuasi kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat sebesar 222,80 persen disebabkan oleh perubahan terapan pimpinan atas perhatian pada bawahan.

F. Interpretasi

Permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini telah terjawab, yaitu terdapat signifikansi secara parsial dan serentak dari komponen kepemimpinan berupa perilaku hubungan dan perilaku tugas serta komponen iklim organisasi berupa lingkungan fisik, lingkungan sosial dan sistem manajemen terhadap kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat. Adapun variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja staf berupa perilaku hubungan, yang diikuti dengan adanya lingkungan sosial yang kondusif.

Hasil penelitian ini mempunyai relevansi dengan penelitian yang dilakukan oleh Wardi (2010), bahwa dimensi *consideration* sebagai salah satu dimensi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

UNIVERSITAS TERBUKA

kepemimpinan transformasional yang memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perilaku ekstra peran, selanjutnya potensi untuk menciptakan kinerja. Yasin (2004) menemukan bahwa perhatian atas hubungan (*consideration*) memberikan pengaruh yang signifikan dan dominan terhadap prestasi kerja, sehingga dapat dinyatakan relevan dengan hasil penelitian ini. Dua hasil penelitian terdahulu tersebut diperkuat hasilnya dalam penelitian ini. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad (2010) khususnya pada iklim organisasional juga mempunyai relevansi, karena lingkungan fisik, sosial dan sistem manajemen memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan atas permasalahan di atas memberikan pembuktian bahwa peningkatan kinerja staf dapat dilakukan dengan cara melakukan peningkatan atas perilaku hubungan oleh pimpinan pada bawahan. Aktualisasinya dengan cara memperbaiki perilaku pemimpin, misalnya dengan membina hubungan yang lebih bersahabat dengan bawahan, menjadikan diri sebagai tempat meminta nasehat dari bawahan, membuka diri atas masukan dan inovasi dari bawahan dan bentuk lainnya yang menciptakan hubungan harmonis antara pimpinan dan bawahan. Dalam penerapan perilaku hubungan dan perilaku tugas harus mengacu pada situasi dari bawahan, dalam penelitian ini dengan memberikan perhatian yang tinggi atas perilaku hubungan dan perilaku tugas. Konteks ini memberikan dukungan atas penegasan yang diberikan oleh Gibson, dkk (1997). Robbins (2003) juga memberikan uraian yang sama, bahwa kondisi karyawan pada setiap organisasi berbeda, berarti dalam kasus ini karyawan membutuhkan perhatian dan pengarahan, sehingga perlu diterapkan perilaku hubungan dan perilaku tugas yang tinggi. Model yang diajukan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

oleh Wirawan (2007) juga tepat, bahwa dimensi iklim organisasional dalam menciptakan kinerja karyawan.

Perilaku sehari-hari pimpinan tidak perlu membatasi diri atau menimbulkan gap dengan bawahan. Pada terapan perilaku ini bukan berarti wibawa atau kharisma peimpinan akan hilang, karena untuk menimbulkan aspek ini cukup dengan pemberian pembuktian bahwa potensi dirinya jauh lebih unggul dari bawahan.

Perilaku tugas juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat. Terapan yang dapat dilakukan adalah memberikan pengawasan pada kerja karyawan, karyawan yang lamban atau melakukan kesalahan perlu dikritik, tetapi dengan tetap memberikan solusi atau pengarahan atas pelaksanaan pekerjaan. Pimpinan menjadi individu yang terbuka atas inovasi, dilakukan dengan selalu merumuskan standar kerja yang tepat, penggunaan kapasitas waktu dan alokasi sumber daya yang optimal oleh setiap anggota organisasi.

Pihak organisasi perlu memberikan perhatian atas penciptaan kondisi kerja yang nyaman dan aman untuk tempat bekerja. Pengaturan tata ruang, *layout* kerja, pengaturan penerapan dan fentilasi dan aspek lainnya yang memberikan kenyamanan kerja sangat perlu diciptakan. Aspek lainnya adalah pemilikan alat kerja yang memadai dari segi kuantitas dan kualitas.

Hubungan harmonis antar anggota organisasi, baik pada level manajemen yang sama atau berbeda sangat perlu diciptakan. Budaya saling menghargai, hamornis perlu diciptakan, termasuk juga dengan pihak lain yang membutuhkan *output* Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sistem manajemen pada prinsipnya melakukan terapan fungsi manajemen yang baik, seperti pemberian jabatan yang bersesuaian pada setiap anggota organisasi, struktur organisasi yang memadai serta alokasi sumber daya organisasi dengan konsep optimalisasi. Pengelolaan seluruh aspek di atas akan dapat meningkatkan kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat yang tergambar dari kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, kuantitas dan kualitas kerja yang memadai, kejujuran, prakarsa, kemampuan kerjasama dalam tim serta aspek lain dan yang terpenting adalah kesadarannya untuk selalu meningkatkan potensi diri. Intinya adalah setiap pemimpin pada berbagai lini organisasi hendaknya mengedepankan perilaku hubungan yang tinggi dan memberikan perhatian juga atas pekerjaan. Sebagai pimpinan pada berbagai hirarki hendaknya juga melakukan penataan atas seluruh sumber daya yang ada, terutama sumber daya fisik, sumber daya manusia dengan memunculkan iklim sosial yang harmonis serta penerapan sistem manajemen yang tepat.

Mengacu pada kajian atas tiga permasalahan dalam penelitian ini, dapat dinyatakan bahwa penelitian Efendi (2008) sangat relevan, bahwa pendidikan Islam dengan sistem ponpes memberikan bantuan yang sangat luar biasa dalam mencerdaskan masyarakat, terutama masyarakat yang tidak mendapatkan alasan pelayanan pendidikan dengan berbagai pertimbangan, khususnya pertimbangan biaya dari masyarakat itu sendiri. Penyelenggaraan pendidikan oleh masyarakat melalui ponpes murni sebagai kontribusi masyarakat atas negara, bukan sebaliknya untuk mendapatkan aliran kas masuk, bahkan dalam proses pendidikan selama ini terjadi sebaliknya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Penelitian Rahmayati dan Singgih (2008) juga releva dengan penelitian ini, bahwa pemilikan sarana dan prasarana serta pemilikan keuangan mempunyai peranan penting dalam menciptakan pembelajaran. Aspek ini yang belum optimal dimiliki oleh Ponpes Al-Abhariyah, sehingga kualitas pembelajaran yang diperoleh belum optimal. Adapun penelitian Hadiyanto (2008) dimana sekolah umum (dikelola pemerintah) mendapatkan kucuran dana yang tinggi, walaupun tidak terlalu membutuhkan, sementara sekolah lain tidak memperoleh bantuan dana. Hal ini juga terjadi di Ponpes al-Abhariyah, bahwa pemerintah sering melakukan kesalahan dalam implementasi kebijakan. SMA dan SMK Islam Al-Abhariyah membutuhkan dana untuk operasional pendidikan serta perhatian pada kesejahteraan guru, tetapi fakta membutuhkan bahwa kebijakan pemerintah masih jauh dari upaya realisasi kebutuhan lembaga pendidikan tersebut.

Berbagai hasil penelitian ini mempunyai relevansi, di mana hasil penelitian terdahulu diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan. Tentu dengan konteks ragam permasalahan yang dikaji, sehingga dapat menjadi solusi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran pada setiap lembaga pendidikan, termasuk yang diselenggarakan oleh masyarakat.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Simpulan yang dapat dirumuskan adalah :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari komponen gaya kepemimpinan berupa terapan perilaku hubungan dan perilaku tugas serta iklim organisasi berupa kondisi lingkungan fisik, lingkungan sosial dan sistem manajemen terhadap kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat. Signifikansi pengaruh yang terjadi baik secara parsial ataupun serentak. Memberikan makna bahwa pengelolaan faktor kepemimpinan dan iklim organisasional, baik secara serentak ataupun parsial akan dapat menciptakan kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat.
2. Komponen yang memberikan pengaruh dominan terhadap kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat adalah perilaku hubungan yang diterapkan oleh pimpinan pada setiap lini di organisasi terkait. Maknanya perubahan yang paling cepat terhadap kinerja staf dapat dilakukan dengan perubahan dalam memperhatikan bawahan, seperti hubungan bersahabat, memperhatikan keluhan dan saran, memberikan perhatian pada kesejahteraan serta bersifat terbuka atas inovasi dan meminta saran dalam pengambilan keputusan.

UNIVERSITAS TERBUKA

B. Saran

Saran yang dapat diberikan oleh pimpinan dan manajemen Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat adalah :

1. Bagi pimpinan; penerapan perilaku hubungan dan perilaku tugas dapat menjadi dasar untuk meningkatkan kinerja bawahannya. Untuk itu, pembelajaran dalam meningkatkan intensitas menuju aspek yang disenangi oleh bawahan dalam kaitannya dengan hubungan dan pekerjaan perlu terus digali. Staf di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat menerima kritik, menerima bekerja kapasitas penuh, termasuk menerima hasil kerja yang direncanakan oleh pimpinan. Aspek ini dapat diperkuat dengan penerapan yang mengacu pada harmonisasi hubungan antara bawahan dan pimpinan.
2. Manajemen; perhatian dalam penciptaan lingkungan fisik, sosial dan penerapan sistem manajemen yang baik sangat perlu dilakukan. Kebersihan dan kenyamanan kerja diperlukan, terlebih ada dukungan budaya yang terbentuk dari harmonisasi hubungan.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad. (2011). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kota Mataram. Tesis, Program MM, Universitas Mataram.

Arikunto, S. (1999). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Bina Aksara.

Donnelly, JH., Gibson, L.J., dan Ivancevich, J.M. (1997). *Organisasi; Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid 1. Penerjemah Adiarni, N. Jakarta: Binarupa Aksara.

_____. (1997). *Organisasi; Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid 2. Penerjemah Adiarni, N., Jakarta: Binarupa Aksara.

Ghozali, I. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gitosudarmo, I. dan Sudita, I.N. (2000). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.

Gujarati, N.D. dan Porter C.D. (2010). *Dasar-dasar Ekonometrika*. Jakarta: Salemba Empat.

Hartanto, F.M. (2009). *Paradigma Baru Manajemen Indonesia; Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kabajikan dan Potensi Insani*. Bandung: PT. Integre Quadro.

Kartono, K. (2003). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: OT. RajaGrapindo Persada.

MenPan RI. (2004). *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara*. Jakarta.

Nasirin, C. (2010). *Peran Strategis Pemerintah Dalam Mewujudkan Kesejahteraan Sosial*. Malang: Universitas Brawijaya.

Rivai, V. dan Basri, A.F. (2005). *Performance Appraisal*, Jakarta: PT. RajaGrapindo Persada.

Robbin, S.P. (2003). *Perilaku Organisasi*, Jilid I. Penerjemah, Tim Indkes. Jakarta: PT. Indeks.

UNIVERSITAS TERBUKA

Samsudin, S (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.

Siagian P.S. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sihotang, A. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Pradnya Paramita.

Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta

Suroso, A.M.E. (2004). *Kepemimpinan Integratif Berbasis ESQ*. Jakarta: Bars Media Komunikasi.

Thoha , M. (1993). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.

Wardi, Z. (2010). *Pengaruh dari Persepsi Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Ekstra Peran; Studi di Dinas Peternakan Dan Kesehatan Hewan Provinsi NTB*. Tesis, Program MM, Universitas Mataram.

Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Yasin, A. (2004). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Dan Prestasi Kerja Pegawai Pada Dipenda Daerah Kota Mataram*. Tesis, Program MM, Universitas Mataram.

Yukl, G. (2009). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indkes.

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 1. Kuesioner 1.

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA STAF KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LOMBOK BARAT

Dengan hormat;

Kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat masih perlu diupayakan untuk ditingkatkan. Terdapat banyak aspek yang dapat dikelola, dalam penelitian ini fokus pada dua faktor, yaitu gaya kepemimpinan dan iklim organisasi.

Dalam pengelolaan faktor-faktor tersebut diperlukan informasi awal penilaian para staf atas terapan kepemimpinan dan faktor iklim organisasi. Informasi dari para pegawai sangat diperlukan, tentunya informasi yang menunjukkan fakta atau kondisi yang sebenarnya.

Atas informasi dan kerjasamanya diucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Hormat Peneliti

H. Ridwan

UNIVERSITAS TERBUKA

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama : _____

2. Umur : _____

3. Jenis Kelamin : _____

4. Pendidikan : _____

5. Bagian : _____

B. GAYA KEPEMIMPINAN

Berikan jawaban dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom kriteria yang telah disediakan. Penilaian diberikan pada bagaimana kondisi terapan kepemimpinan. berikut pedomannya :

a. Sangat setuju (skor 5)

b. Setuju (skor 4)

c. Cukup setuju (skor 3)

d. Tidak setuju (skor 2)

e. Sangat tidak setuju (skor 1)

B.1.PERILAKU HUBUNGAN

No.	**PERILAKU HUBUNGAN**	Skor				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Pimpinan mempunyai perilaku yang bersahabat dan memperlakukan bawahan dengan baik sesuai dengan norma yang ada					
2.	Pimpinan memperhatikan hubungan yang mampu menyenangkan bawahannya					
3.	Pimpinan dalam merumuskan keputusan atau aspek penting organisasi meminta pendapat dan inovasi bawahan					
4.	Pimpinan dapat dijadikan sebagai tempat untuk meminta nasehat atau pemecahan masalah pekerjaan					
5.	Pimpinan memperhatikan kesejahteraan bawahan melalui upaya perolehan insentif atau sejenisnya					

UNIVERSITAS TERBUKA

B.2. PERILAKU TUGAS

No.	PERILAKU TUGAS	Skor				
		1	2	3	4	5
1.	Pimpinan memberikan kritik bagi staf yang lamban dalam bekerja					
2.	Pimpinan menekankan perlunya pemenuhan waktu penyelesaian setiap pekerjaan dengan ketat					
3.	Pimpinan memberikan koordinasi atas kerja bawahannya					
4.	Pimpinan selalu memberikan informasi atas harapan atau hasil yang akan dicapai					
5.	Pimpinan menguasahakan agar bawahannya bekerja pada kapasitas penuh					

C. IKLIM ORGANISASI

Berikan jawaban dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom kriteria yang telah disediakan. Penilaian diberikan pada kondisi iklim organisasi yang ada pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat. berikut pedomannya :

a. Sangat setuju (skor 5)
b. Setuju (skor 4)
c. Cukup setuju (skor 3)
d. Tidak setuju (skor 2)
e. Sangat tidak setuju (skor 1)

C.1. LINGKUNGAN FISIK

No.	Komponen Lingkungan Fisik	Skor				
		1	2	3	4	5
1.	Ruang kerja anda selama ini telah tergolong memenuhi kriteria kenyamanan					
2.	Alat kerja yang tersedia pada bagian kerja anda selama ini tergolong lengkap					
3.	Proses kerja yang ada telah berjalan dengan baik					
4.	Input yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan telah mendapatkan pengaturan yang baik					
5.	Alat kerja dan proses kerja yang dijalankan sesuai dengan perkembangan teknologi					

UNIVERSITAS TERBUKA

C.2. LINGKUNGAN SOSIAL

No.	Komponen Lingkungan Sosial	Skor				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Sebagai pegawai, anda telah merasa menjadi bagian dari anggota organisasi yang bersifat utuh					
2.	Dalam membina hubungan antar karyawan terjadi hubungan yang setara antara satu dengan lainnya					
3.	Pimpinan pada setiap unit atau bagian kerja anda memperlakukan anda/bawahan secara umum dengan baik					
4.	Hubungan organisasi dengan organisasi lain yang lebih tinggi telah berjalan sesuai dengan tata hubungan kerja yang ada					
5.	Organisasi telah dijalankan dengan membina hubungan yang baik dengan semua pihak yang membutuhkan hasil kerjanya					

C.3. SISTEM MANAJEMEN

No.	Komponen Sistem Manajemen	Skor				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Struktur organisasi yang telah ditetapkan dapat mengakomodasi semua fungsi yang ada dalam organisasi					
2.	Organisasi telah terbiasa menjalankan birokrasi yang jelas jelas, sehingga muncul birokorasi yang efisien dan efektif					
3.	Sumber daya organisasi mendapatkan alokasi dengan baik sesuai dengan jenis dan kapasitas tugas setiap bagian					
4.	Proses dan standar kerja yang ditetapkan telah berjalan dengan baik serta selalu mengacu pada perubahan kebutuhan organisasi dalam pelaksanaan kerja					
5.	Pimpinan muncul sebagai individu yang mampu mengarahkan perilaku bawahan dengan baik					

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 1. Kuesioner 2.

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA STAF KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LOMBOK BARAT

Dengan hormat;

Kinerja staf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat masih perlu diupayakan untuk ditingkatkan. Terdapat banyak aspek yang dapat dikelola, dalam penelitian ini fokus pada dua faktor, yaitu gaya kepemimpinan dan iklim organisasi.

Dalam pengelolaan faktor-faktor tersebut diperlukan informasi penilaian kinerja karyawan atau staf yang diberikan oleh pimpinan. Diharapkan penilaian yang diberikan secara obyektif.

Atas informasi dan kerjasamanya diucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Peneliti

H. Ridwan

UNIVERSITAS TERBUKA

Nama Bawahan : _____

Berikan penilaian dengan tanda silang (X) pada kolom kriteria yang telah disediakan, dengan pedoman berikut ini :

a. Sangat setuju (skor 5)

b. Setuju (skor 4)

c. Cukup setuju (skor 3)

d. Tidak setuju (skor 2)

e. Sangat tidak setuju (skor 1)

No.	Komponen Kinerja	Skor				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Bawahan bapak mempunyai prakarsa yang tinggi, terlihat dari ide, ragam penyelesaian pekerjaan dan aspek lainnya yang bersifat baru					
2.	Dalam pelaksanaan pekerjaan, berhubungan dengan waktu, anggaran dana aspek finansial lainnya, bawahan anda tergolong mempunyai kejujuran yang tinggi					
3.	Dalam kerja tim yang membutuhkan kerjasama, bawahan anda mampu					
4.	Dalam setiap kesempatan yang anda perhatikan, perilaku yang ditampilkan oleh bawahan selalu mengarah pada penciptaan kerja yang baik					
5.	Pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik, termasuk tugas-tugas yang sifatnya baru atau bawahan anda ini mempunyai kuantitas kerja yang tinggi					
6.	Bawahan andai selalu berupaya untuk mempunyai hasil kerja dengan kualitas yang tinggi					
7.	Seluruh potensi yang dimiliki dicurahkan untuk kerjanya, sebagai bukti kesetiaannya atas karir yang diambil selama ini					

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

8.	Dalam pelaksanaan pekerjaan dan semua aspek yang ada di dalamnya, bawahan anda ini selalu memperhatikan peraturan yang ada					
9.	Ada potensi untuk menjadi pimpinan pada masa yang akan datang, terlihat dari bakat kepemimpinannya yang baik					
10.	Dalam setiap kerjanya, bawahan anda ini selalu siap bekerja, termasuk selalu siap untuk mencari solusi dari masalah kerja yang ada					
11.	Pelaksanaan pekerjaan di internal dan eksternal organisasi sangat dikuasai, karena adanya kemampuan adaptasi yang tinggi.					
12.	Pemikiran dan aspek lainnya dapat diinformasikan pada rekan kerja dan atasan					
13.	Setiap pekerjaan yang diselesaikan dijadikan sebagai media pembelajaran untuk meningkatkan potensi dirinya					

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 2. Identitas Responden di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat Tahun 2011

No.	Umur (Tahun)	Jenis Kelamin	Pendidikan
1	49	Laki-laki	S2
2	51	Laki-laki	S1
3	50	Laki-laki	S1
4	44	Laki-laki	S2
5	53	Laki-laki	S1
6	46	Laki-laki	S1
7	39	Laki-laki	S1
8	35	Laki-laki	S1
9	41	Laki-laki	S1
10	33	Laki-laki	S1
11	47	Perempuan	SMA
12	33	Perempuan	S1
13	51	Laki-laki	SMA
14	38	Perempuan	SMA
15	48	Laki-laki	S1
16	45	Perempuan	SMA
17	51	Laki-laki	SMA
18	40	Laki-laki	S1
19	50	Laki-laki	SMA
20	34	Laki-laki	S1
21	34	Laki-laki	S1
22	39	Laki-laki	SMA
23	24	Perempuan	S1
24	47	Laki-laki	S1
25	39	Laki-laki	SMA
26	27	Perempuan	S1
27	34	Perempuan	S1
28	46	Perempuan	S1
29	52	Laki-laki	SMA
30	45	Perempuan	S1
31	41	Laki-laki	S1
32	50	Laki-laki	SMA
33	48	Laki-laki	SMA
34	32	Laki-laki	SMA
35	43	Laki-laki	S1

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 2. Identitas Responden di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat Tahun 2011

No.	Umur (Tahun)	Jenis Kelamin	Pendidikan
36	48	Perempuan	S1
37	44	Laki-laki	SMA
38	34	Laki-laki	S1
39	45	Perempuan	S1
40	51	Laki-laki	SMA
41	41	Laki-laki	S1
42	45	Laki-laki	SMA
43	48	Perempuan	S1
44	51	Perempuan	SMA
45	36	Laki-laki	S1
46	36	Laki-laki	S1
47	39	Laki-laki	S2
48	39	Laki-laki	S.1
49	38	Perempuan	S1
50	48	Perempuan	SMA
51	53	Laki-laki	S1
52	36	Laki-laki	S1
53	45	Laki-laki	S1
54	39	Perempuan	SMA
55	29	Perempuan	SMA
56	33	Laki-laki	S1
57	33	Perempuan	S1
58	44	Perempuan	SMA
59	48	Laki-laki	S1
60	39	Laki-laki	S1
61	44	Laki-laki	S1
62	42	Laki-laki	S2
63	40	Laki-laki	S1
64	41	Laki-laki	SMA
65	44	Laki-laki	SMA
66	43	Perempuan	SMA
67	42	Perempuan	S1
Rata-rata	42.04		

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 3. Tabulasi Perilaku Kepemimpinan - Perilaku Hubungan pada Pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

No.	Perilaku Hubungan (X1)					Total
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1
1	3	2	3	2	3	13
2	4	3	3	3	3	16
3	2	2	2	3	3	12
4	2	3	2	2	2	11
5	2	3	2	2	3	12
6	3	3	3	3	3	15
7	4	3	3	3	3	16
8	3	3	2	3	3	14
9	3	2	3	3	3	14
10	4	5	4	4	3	20
11	4	3	2	3	3	15
12	2	3	3	3	3	14
13	4	5	5	4	4	22
14	4	3	4	4	3	18
15	4	3	3	4	3	17
16	3	2	3	4	3	15
17	4	2	2	4	3	15
18	3	2	2	3	2	12
19	4	3	2	4	2	15
20	4	3	2	4	2	15
21	3	3	2	2	2	12
22	3	3	3	2	3	14
23	4	3	2	3	3	15
24	3	2	2	3	3	13
25	3	3	3	3	3	15
26	4	4	3	4	3	18
27	4	4	3	3	2	16
28	5	4	3	4	4	20
29	4	3	3	3	3	16
30	4	2	2	4	3	15
31	3	3	4	4	2	16
32	3	2	2	2	2	11
33	3	3	3	2	2	13
34	4	2	2	3	3	14
35	2	2	2	4	3	13

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 3. Tabulasi Perilaku Kepemimpinan - Perilaku Hubungan pada Pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

No.	Perilaku Hubungan (X1)					Total
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1
36	3	2	3	3	2	13
37	3	3	2	3	3	14
38	3	3	2	3	2	13
39	2	3	2	3	3	13
40	3	4	3	2	2	14
41	4	3	3	3	2	15
42	4	4	4	4	4	20
43	4	4	5	3	4	20
44	4	5	4	3	3	19
45	3	2	2	2	3	12
46	3	3	3	3	3	15
47	4	3	2	3	2	14
48	4	3	5	4	4	20
49	3	3	3	3	3	15
50	3	3	3	4	2	15
51	4	2	2	3	2	13
52	4	3	3	3	2	15
53	3	2	4	3	3	15
54	3	2	3	3	3	14
55	3	3	3	3	3	15
56	3	2	3	3	3	14
57	4	3	2	2	3	14
58	4	3	3	3	3	16
59	3	2	3	3	2	13
60	3	2	2	2	2	11
61	3	3	3	2	2	13
62	2	3	2	3	2	12
63	3	5	4	4	4	20
64	4	5	4	4	3	20
65	3	2	2	3	3	13
66	4	3	2	3	3	15
67	4	4	3	3	3	17
Rata-rata	3.36	2.96	2.81	3.09	2.78	14.99

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 4. Tabulasi Perilaku Kepemimpinan - Perilaku Tugas pada Pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

No.	Perilaku Tugas (X2)					Total
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
1	3	3	3	3	4	16
2	4	3	3	5	3	18
3	3	4	5	4	3	19
4	3	3	5	4	3	18
5	4	4	3	3	4	18
6	4	4	3	3	4	18
7	3	3	4	4	4	18
8	3	5	3	4	4	19
9	4	5	3	3	3	18
10	4	5	4	4	4	21
11	4	4	5	4	4	21
12	4	3	4	4	4	19
13	5	5	4	5	5	24
14	4	4	4	5	3	20
15	3	4	4	4	3	18
16	3	4	4	4	4	19
17	3	5	5	5	4	22
18	3	4	4	4	4	19
19	4	4	5	5	4	22
20	4	4	5	4	5	22
21	4	5	5	4	4	22
22	4	3	3	4	4	18
23	5	5	4	5	4	23
24	4	3	3	4	4	18
25	4	4	4	4	4	20
26	4	5	5	4	3	21
27	5	5	5	4	4	23
28	5	4	3	4	4	20
29	4	4	3	4	5	20
30	4	4	3	3	5	19
31	4	4	5	4	4	21
32	5	4	3	3	4	19
33	4	3	3	4	4	18
34	4	4	4	3	4	19
35	4	3	3	4	3	17

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 4. Tabulasi Perilaku Kepemimpinan - Perilaku Tugas pada Pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

No.	Perilaku Tugas (X2)					Total
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
36	2	3	3	3	3	14
37	4	4	5	3	3	19
38	4	3	3	3	4	17
39	4	4	3	3	4	18
40	4	3	3	3	4	17
41	3	4	4	5	5	21
42	4	5	3	4	4	20
43	4	5	5	4	5	23
44	4	5	5	4	3	21
45	4	5	4	4	3	20
46	4	4	4	4	4	20
47	3	4	3	4	4	18
48	4	5	5	4	5	23
49	4	5	5	4	5	23
50	4	5	5	4	4	22
51	4	5	5	5	5	24
52	4	4	5	4	4	21
53	4	4	4	3	5	20
54	4	3	3	3	4	17
55	3	4	4	3	4	18
56	4	3	3	4	3	17
57	3	3	3	3	3	15
58	3	4	3	3	3	16
59	4	3	3	3	4	17
60	2	3	2	2	2	11
61	4	4	4	4	4	20
62	4	4	5	5	4	22
63	4	4	5	5	5	23
64	5	3	5	4	4	21
65	4	4	3	4	4	19
66	2	3	3	3	3	14
67	3	3	3	2	3	14
Rata-rata	3.78	3.96	3.87	3.81	3.88	19.28

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 5. Tabulasi Iklim Organisasi - Lingkungan Fisik
Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

No.	Lingkungan Fisik (X3)					Total
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3
1	4	3	4	4	4	19
2	4	3	4	3	4	18
3	4	5	3	4	4	20
4	4	3	3	3	4	17
5	4	4	3	4	3	18
6	4	5	4	4	4	21
7	4	5	4	4	4	21
8	4	5	4	4	4	21
9	4	5	4	4	4	21
10	4	4	5	5	4	22
11	4	5	4	5	4	22
12	4	5	4	3	4	20
13	4	4	3	3	5	19
14	5	4	3	3	4	19
15	5	5	3	4	3	20
16	5	5	4	4	4	22
17	5	4	5	4	5	23
18	5	5	3	4	5	22
19	4	5	3	5	5	22
20	4	5	3	5	5	22
21	4	5	5	5	5	24
22	5	4	3	3	4	19
23	4	5	4	5	5	23
24	4	3	4	3	3	17
25	4	5	5	4	3	21
26	3	4	4	5	4	20
27	5	4	5	5	3	22
28	5	4	4	5	5	23
29	5	5	3	3	5	21
30	4	3	3	5	5	20
31	4	3	3	5	4	19
32	4	4	3	4	4	19
33	5	5	2	5	4	21
34	4	4	3	3	3	17
35	5	3	3	4	4	19

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 5. Tabulasi Iklim Organisasi - Lingkungan Fisik
Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

No.	Lingkungan Fisik (X3)					Total
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3
36	3	3	2	4	4	16
37	3	4	4	3	3	17
38	4	4	4	3	3	18
39	4	3	3	3	4	17
40	4	3	3	2	3	15
41	3	5	3	4	4	19
42	4	4	5	5	4	22
43	5	3	4	5	3	20
44	4	4	5	5	4	22
45	4	5	2	5	4	20
46	4	3	2	5	4	18
47	4	5	4	3	4	20
48	5	4	3	5	3	20
49	4	3	3	4	4	18
50	4	3	3	4	4	18
51	4	3	3	4	5	19
52	5	4	2	3	4	18
53	5	3	3	3	4	18
54	4	3	3	5	4	19
55	3	5	2	4	4	18
56	5	5	2	4	3	19
57	4	3	3	4	4	18
58	5	3	3	3	4	18
59	5	4	3	4	4	20
60	3	3	4	3	3	16
61	5	5	4	4	3	21
62	4	4	4	4	4	20
63	4	4	5	4	4	21
64	4	3	4	4	4	19
65	4	3	3	4	5	19
66	4	3	3	3	3	16
67	3	3	3	4	4	17
Rata-rata	4.18	3.99	3.45	3.99	3.96	19.55

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 6. Tabulasi Iklim Organisasi - Lingkungan Sosial
Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

No.	Lingkungan Sosial (X4)					Total
	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4
1	4	3	3	3	3	16
2	4	4	3	4	3	18
3	4	3	3	3	3	16
4	4	3	3	3	4	17
5	4	4	3	3	4	18
6	5	4	4	3	4	20
7	4	4	3	3	3	17
8	4	5	3	3	3	18
9	3	3	4	3	3	16
10	4	4	4	4	4	20
11	4	4	3	4	3	18
12	5	4	3	3	3	18
13	4	5	4	5	4	22
14	4	4	3	3	3	17
15	4	3	4	4	3	18
16	5	5	3	3	3	19
17	4	3	3	3	4	17
18	4	5	3	3	3	18
19	4	4	4	4	3	19
20	4	5	4	3	3	19
21	3	3	2	3	3	14
22	5	5	3	3	2	18
23	3	3	3	3	3	15
24	3	2	3	2	3	13
25	3	5	3	4	3	18
26	4	5	3	3	3	18
27	4	5	3	4	4	20
28	4	5	3	3	3	18
29	4	4	3	4	3	18
30	4	4	3	4	3	18
31	4	5	3	4	3	19
32	3	3	3	3	3	15
33	3	4	4	3	3	17
34	4	3	3	3	4	17
35	4	3	3	3	3	16

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 6. Tabulasi Iklim Organisasi - Lingkungan Sosial
Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

No.	Lingkungan Sosial (X4)					Total
	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4
36	3	2	3	2	2	12
37	3	3	4	3	3	16
38	5	4	3	4	2	18
39	5	3	4	3	3	18
40	3	3	2	3	3	14
41	3	3	4	4	3	17
42	4	5	4	5	4	22
43	5	4	4	4	5	22
44	4	4	4	4	4	20
45	4	5	5	4	4	22
46	4	4	3	4	4	19
47	3	4	3	4	3	17
48	4	4	3	5	4	20
49	3	4	2	4	3	16
50	4	5	3	3	3	18
51	3	4	3	4	2	16
52	3	3	3	3	3	15
53	3	3	3	3	3	15
54	3	3	3	2	3	14
55	4	5	3	4	3	19
56	4	3	3	4	2	16
57	4	4	3	3	3	17
58	5	4	3	3	4	19
59	3	4	4	2	3	16
60	3	4	5	5	3	20
61	3	5	3	2	2	15
62	4	4	3	2	2	15
63	3	4	3	3	2	15
64	3	4	4	4	3	18
65	3	4	3	3	3	16
66	3	2	2	2	2	11
67	3	3	3	2	2	13
Rata-rata	3.75	3.85	3.24	3.33	3.09	17.25

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 7. Tabulasi Iklim Organisasi - Sistem Manajemen
Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

No.	Sistem Manajemen (X5)					Total
	X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	X5.5	X5
1	3	3	3	2	3	14
2	3	4	4	3	4	18
3	4	3	3	2	3	15
4	4	3	4	3	3	17
5	4	2	4	3	4	17
6	5	2	4	3	4	18
7	4	2	3	2	3	14
8	3	2	3	2	3	13
9	4	2	4	2	3	15
10	3	2	4	2	3	14
11	4	3	4	2	2	15
12	2	3	3	3	3	14
13	4	4	4	3	4	19
14	5	3	3	2	3	16
15	3	4	3	3	3	16
16	3	2	3	3	3	14
17	3	3	3	4	3	16
18	3	2	3	2	3	13
19	4	3	4	2	3	16
20	3	3	3	3	3	15
21	3	4	4	3	3	17
22	4	2	4	2	2	14
23	5	3	4	2	3	17
24	3	3	3	2	3	14
25	3	3	3	3	4	16
26	4	4	4	3	3	18
27	5	3	4	2	3	17
28	4	4	4	3	3	18
29	4	2	4	2	2	14
30	2	2	3	3	3	13
31	3	2	5	2	3	15
32	3	2	2	2	2	11
33	4	2	4	2	4	16
34	4	2	4	2	4	16
35	5	3	4	2	5	19

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 7. Tabulasi Iklim Organisasi - Sistem Manajemen
Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

No.	Sistem Manajemen (X5)					Total
	X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	X5.5	X5
36	3	3	3	3	3	15
37	4	3	3	3	3	16
38	4	3	3	3	3	16
39	3	3	3	2	2	13
40	4	2	4	2	3	15
41	4	3	4	3	3	17
42	4	4	4	3	4	19
43	4	4	4	4	4	20
44	3	4	4	4	3	18
45	4	3	3	4	4	18
46	4	3	4	2	3	16
47	4	3	3	3	3	16
48	4	4	4	4	4	20
49	4	2	4	2	2	14
50	3	2	2	2	3	12
51	5	2	3	3	3	16
52	4	2	4	2	2	14
53	4	2	4	2	3	15
54	4	3	4	2	4	17
55	4	2	4	2	3	15
56	4	2	4	2	3	15
57	3	2	4	3	3	15
58	4	2	4	2	3	15
59	4	3	4	2	4	17
60	4	2	3	2	3	14
61	4	2	4	2	3	15
62	3	3	4	2	2	14
63	5	4	4	4	3	20
64	4	4	4	4	3	19
65	4	2	4	2	3	15
66	3	2	2	2	2	11
67	2	3	2	2	3	12
Rata-rata	3.70	2.75	3.57	2.54	3.09	15.64

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 8. Tabulasi Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

No.	Kinerja Pegawai (Y)													Total
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y
1	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	4	4	5	41
2	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	5	45
3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	5	43
4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	5	40
5	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	43
6	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	42
7	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	47
8	4	3	2	4	4	3	4	3	4	2	3	3	3	42
9	3	3	3	4	4	3	5	4	3	4	3	3	5	47
10	4	4	4	4	5	2	5	5	4	4	4	4	5	54
11	3	3	3	4	5	3	5	5	4	3	3	3	5	49
12	3	4	5	5	5	2	5	4	2	2	4	4	4	49
13	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	57
14	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	48
15	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	46
16	4	4	3	2	4	4	3	4	2	2	4	4	4	44
17	4	4	2	2	3	3	5	5	4	2	4	4	5	47
18	3	3	2	4	4	3	3	3	2	4	3	3	3	42
19	4	4	3	4	2	3	4	4	2	3	4	4	3	44
20	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	3	4	43
21	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	42
22	4	4	4	4	2	2	4	5	4	4	4	4	4	49
23	3	3	2	2	2	3	5	4	4	4	3	3	5	43
24	3	3	2	4	2	3	2	3	3	3	3	3	5	39
25	3	3	3	5	3	2	5	4	2	3	3	3	4	43
26	4	4	5	4	4	2	5	4	5	5	4	4	3	53
27	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	42
28	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	3	52
29	4	4	4	4	4	2	4	5	3	3	4	4	4	49
30	4	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	5	48
31	3	3	2	2	5	3	2	3	3	3	3	3	5	40
32	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	41
33	4	3	3	4	4	3	4	4	2	3	3	3	5	45
34	3	3	4	3	2	4	5	4	5	2	5	3	4	47
35	4	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	48

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 8. Tabulasi Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Barat

No.	Kinerja Pegawai (Y)													Total
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
37	4	2	4	2	3	3	3	4	4	2	4	4	4	43
38	4	2	4	2	2	3	4	4	5	2	5	4	3	44
39	4	2	4	4	2	4	3	3	4	2	4	4	4	44
40	4	2	4	2	3	3	3	3	2	4	2	2	5	39
41	4	3	5	4	2	4	4	4	4	2	3	3	5	47
42	4	4	4	5	3	5	4	4	5	2	4	4	4	52
43	5	5	5	4	3	3	4	4	3	3	5	5	5	54
44	4	3	3	5	3	5	5	5	4	5	3	3	4	52
45	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	5	5	4	52
46	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	44
47	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	45
48	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	3	56
49	3	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	2	47
50	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	43
51	4	4	3	3	4	3	3	3	4	5	4	4	3	47
52	2	5	3	5	3	4	3	3	4	4	4	3	3	46
53	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	44
54	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	41
55	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	43
56	4	4	3	5	5	3	4	3	4	3	3	3	3	47
57	3	4	3	5	5	2	3	4	4	4	3	3	4	47
58	4	2	5	5	3	2	4	4	4	3	3	3	3	45
59	2	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	42
60	2	4	4	4	3	4	2	3	3	3	2	3	2	39
61	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	45
62	2	3	4	4	3	3	2	5	5	5	5	2	4	47
63	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	3	3	3	52
64	3	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	3	4	54
65	4	4	4	2	2	4	3	4	3	3	3	4	3	43
66	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	36
67	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	4	3	39
Rata-rata	3.48	3.37	3.48	3.48	3.40	3.33	3.67	3.73	3.39	3.33	3.58	3.49	3.82	45.55

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 12. Total Skor Setiap Variabel-Pembentukan Model Kinerja Pegawai

No.	KP Y	PH X1	PT X2	LF X3	LS X4	SM X5
1	41	13	16	19	16	14
2	45	16	18	18	18	18
3	43	12	19	20	16	15
4	40	11	18	17	17	17
5	43	12	18	18	18	17
6	42	15	18	21	20	18
7	47	16	18	21	17	14
8	42	14	19	21	18	13
9	47	14	18	21	16	15
10	54	20	21	22	20	14
11	49	15	21	22	18	15
12	49	14	19	20	18	14
13	57	22	24	19	22	19
14	48	18	20	19	17	16
15	46	17	18	20	18	16
16	44	15	19	22	19	14
17	47	15	22	23	17	16
18	42	12	19	22	18	13
19	44	15	22	22	19	16
20	43	15	22	22	19	15
21	42	12	22	24	14	17
22	49	14	18	19	18	14
23	43	15	23	23	15	17
24	39	13	18	17	13	14
25	43	15	20	21	18	16
26	53	18	21	20	18	18
27	42	16	23	22	20	17
28	52	20	20	23	18	18
29	49	16	20	21	18	14
30	48	15	19	20	18	14
31	40	16	21	19	19	15
32	41	11	19	19	15	11
33	45	13	18	21	17	16
34	47	14	19	17	17	16
35	48	13	17	19	16	19

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 12. Total Skor Setiap Variabel-Pembentukan Model Kinerja Pegawai

No.	KP Y	PH X1	PT X2	LF X3	LS X4	SM X5
36	39	13	14	16	12	15
37	43	14	19	17	16	16
38	44	13	17	18	18	16
39	44	13	18	17	18	13
40	39	14	17	15	14	15
41	47	15	21	19	17	17
42	52	20	20	22	22	19
43	54	20	23	20	22	20
44	52	19	21	22	20	18
45	52	12	20	20	22	18
46	44	15	20	18	19	16
47	45	14	18	20	17	16
48	56	20	23	20	20	20
49	47	15	23	18	16	14
50	43	15	22	18	18	12
51	47	13	24	19	16	16
52	46	15	21	18	15	14
53	44	15	20	18	15	15
54	41	14	17	19	14	17
55	43	15	18	18	19	15
56	47	14	17	19	16	15
57	47	14	15	18	17	15
58	45	16	16	18	19	15
59	42	13	17	20	16	17
60	39	11	11	16	20	14
61	45	13	20	21	15	15
62	47	12	22	20	15	14
63	52	20	23	21	15	20
64	54	20	21	19	18	19
65	43	13	19	19	16	15
66	36	15	14	16	11	11
67	39	17	14	17	13	12

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka