

ANALISIS EFEKTIVITAS ORGANISASI DINAS PERIKANAN DAN KELAUTAN KABUPATEN BATANG

Andri Joko Purnomo, Y. warella, Susi Sulandari

ABSTRACT

*The focus of this research is the implementation of organizational effectiveness in Fishery and Ocean Department, Batang, supposed to be influenced by factors : employee motivation, leadership, and employee discipline. Influence between independent variable with the dependent variable show : pursuant to Test of Rank Kendall, (1) it means that there are relations/correlations between independent variable motivation with the organizational effectiveness, with the correlation coefficient is equal to 0,459** on significant level of equal to 52,9%; (2) it means that there are relations/correlations between independent variable leadership and effectiveness, with correlation coefficient is equal to 0,462** on significant level equal to 75,0%; (3) meaning that there are relations/correlations between independent variable discipline with the independent variable organizational effectiveness, with the correlation coefficient is equal to 0,531** on significant level 62,5%, while (4) meaning there are compatible relations between independent variable : motivation, leadership, and discipline and the organizational effectiveness with the significant level equal to 95%.*

Keywords : Motivation, Leadership, Discipline

A. PENDAHULUAN

Konsep dasar penyelenggaraan otonomi daerah adalah pemerintah daerah harus mempunyai semangat pembaharuan dan reformasi guna meningkatkan daya saing dengan tetap memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, dan keistimewaan potensi serta keanekaragaman daerah, dalam

sistem NKRI seiring dengan semangat UU Nomor 22/1999 sebagaimana telah diubah menjadi UU Nomor 32/2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Efisiensi dan efektivitas menjadi hal yang mengemuka dan senantiasa menjadi pembicaraan hangat di semua lapisan masyarakat mengingat sumber daya (*resources*)

semakin terbatas. Efektivitas sangat berkait dengan pencapaian tujuan bangsa Indonesia yang makmur dan sejahtera yang berkelanjutan. Dalam konsideran menimbang huruf (b) UU Nomor 22/1999 yang telah diubah menjadi UU Nomor 32/2004 tentang Pemerintah Daerah disebutkan bahwa : "Efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan daerah perlu ditingkatkan dengan lebih memperhatikan aspek-aspek hubungan antar susunan pemerintahan dan antar pemerintahan daerah, potensi dan keanekaragaman daerah, peluang dan tantangan global dengan memberikan kewenangan yang seluas-luasnya kepada daerah disertai pemberian hak dan kewajiban menyelenggarakan otonomi daerah dalam kesatuan system penyelenggaraan pemerintahan negara."

Perubahan sistem politik menuju ke arah sistem demokratis akan membawa dampak yang cukup luas bagi daerah kabupaten/dan kota yakni : (a) bertambahnya beban/tanggung jawab bagi daerah sehingga berakibat pada makin besarnya dana yang harus disediakan untuk menye-

lenggarakan pemerintahan. (b) daerah dituntut untuk meninjau dan menata kembali organisasi dan manajemen pemerintah daerah termasuk meningkatkan kualitas sumber daya aparat. (c) menggali dan melihat kembali potensi pendapatan daerah untuk menjadi sumber pendapatan yang potensial dan berkesinambungan bagi pemerintah kabupaten/kota, sebagaimana dijelaskan oleh Pratikno dan Lay dalam Maryati (2002 : 2).

Dalam pelaksanaan otonomi daerah perlu didorong peningkatan kapasitas daerah (*capacity building*), guna mewujudkan efektivitas dan efisiensi. Bahwa penyelenggaraan pemerintahan daerah sebenarnya mengalami penurunan khususnya ketidakmampuan dan kurang berdayaannya dalam menyediakan anggaran, terbukti anggaran rutin sangat berlebih mencapai 50%-75% tetapi anggaran pembangunan dan pelayanan hanya berkisar 30%-35%. Yuwono (2003 : 1-3). Sedangkan menurut Harun (2003 : v) : "bahwa otonomi daerah sudah dilaksanakan, tetapi sampai sekarang belum nyata dan bertanggung jawab. Terbukti dari kecilnya Pendapatan Asli Daerah (PAD)

dibanding Dana Alokasi Umum (DAU) dari Pemerintah Pusat, apalagi kalau dibandingkan dengan total APBD.” Namun masih terdapat permasalahan yang mendasar berkenaan dengan pelaksanaan otonomi daerah tersebut, diantaranya disebabkan oleh beberapa faktor antara lain : *Pertama*, faktor organisasi dan manajemen penyelenggaraan otonomi daerah antara lain karena disamping terjadi pembentukan instansi baru sebagaimana diuraikan di atas, tetapi juga terdapat penghapusan dinas/instansi vertikal di daerah yang kemudian digabungkan ke pemerintah daerah, sehingga berimplikasi terhadap permasalahan keuangan, kepegawaian, serta sarana dan prasarana. *Kedua*, penghapusan dan penggabungan ini berimplikasi pula terhadap motivasi dan kedisiplinan kerja pegawai, karena kehilangan jabatan yang telah lama didudukinya, kehilangan pendapatan resmi dan tunjangan lain-lain yang resmi selama bekerja pada instansi/dinas yang lama, termasuk juga basic pendidikan yang tidak cocok atau tidak sesuai dengan tempat kerja yang baru. Selain kedisiplinan

pegawai yang kurang, motivasi pegawai juga rendah. Terkait dengan motivasi pegawai, Richard M. Steers (1995 : 20) menyebutkan : “Motivasi atau biasa juga disebut kebutuhan adalah intern diri seseorang yang mengaktifkan dan mengarahkan tingkah laku kepada sasaran tertentu. Motivasi per-seorangan dapat meliputi kebutuhan, prestasi, afiliasi (perasaan diterima), kekuasaan, kemampuan, dan seterusnya. “

Berdasarkan pendapat di atas dapat dilihat bahwa masalah motivasi pegawai adalah kebutuhan prestasi, afiliasi (perasaan diterima) kekuasaan, kemampuan pegawai. Motivasi pegawai yang rendah diduga juga akan menyebabkan rendahnya efektivitas kerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dengan adanya penghapusan dan penggabungan dinas/instansi vertikal seperti : Kandep Penerangan Kabupaten/Kota, Dinsos Kabupaten, Kantor BKKBN Kabupaten, ke pemerintah daerah, maka sulit kiranya bagi pegawai untuk menunjukkan prestasinya karena tidak semua pegawai mendapatkan tugas sesuai dengan kemampuan dan latar belakang

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

Pemerintah Kabupaten Batang merupakan pemerintahan kabupaten termuda di Provinsi Jawa Tengah, dibentuk pada tahun 1965 berdasarkan UU Nomor : 9/1965 *jo* PP Nomor 21/1988 tentang Perubahan Batas Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Pekalongan, Kabupaten Daerah Tingkat II

Pekalongan dan Kabupaten Daerah Tingkat II Batang, setelah memisahkan dari Pemerintah Kotamadya Daerah Tingkat II Pekalongan pada tahun 1965. Kabupaten Batang terletak dan berbatasan dengan : sebelah Barat Kota Pekalongan dan Kabupaten Pekalongan, sebelah Utara adalah Laut Jawa, sebelah Timur Kabupaten Kendal, sebelah Selatan Kabupaten Banjarnegara dan Kabupaten Wonosobo. Secara geografis terletak pada : 006 51' 46" dan 007 11' 47" Lintang Selatan, serta 109 40'19" dan 110 03' 06" Bujur Timur. Luas tanah wilayah Kabupaten Batang mencapai 791.657 KM² terbagi ke dalam 12 (dua belas) wilayah kecamatan dan dalam 245 desa serta 9 kelurahan.

Pemerintah Kabupaten Batang secara sungguh-sungguh telah melaksanakan otonomi daerah dengan ditetapkan dan diundangkannya Perda Kabupaten Batang Nomor 3 Tahun 2002 tentang SOTK Dinas–Dinas Kabupaten Batang, dan telah diimplementasikan ke dalam Surat Keputusan Bupati Batang Nomor 12 Tahun 2002 tentang SOTK Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang

dibentuk dengan tujuan sebagai berikut :

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

Dilihat dari tugas dan fungsi, kewenangan, serta tanggung jawab, maka cakupan tugas dan wewenangnya yang cukup luas diharapkan mampu mengelola sumber daya yang ada dengan. Oleh karena itu, Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang berkepentingan mewujudkan visi dan misi, serta reestranya sebagai arah tujuan organisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan khususnya bidang perikanan dan kelautan.

Visi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang Tahun 2006 adalah:

“Pengelolaan sumberdaya perikanan dan kelautan sebagai sumber utama kesejahteraan masyarakat yang berkelanjutan”.

Dalam pelaksanaan visi ini, Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang ingin mengoptimalkan pengelolaan sumber daya perikanan dan kelautan yang lestari, sebesar-besarnya untuk kesejahteraan masyarakat, bangsa dan negara. Maka dibutuhkan personil yang cukup signifikan pula, baik secara kuantitas maupun kualitas. Mendasarkan pada tugas pokok dan fungsi, wajar dibutuhkan pegawai yang berpendidikan bidang perikanan dan kelautan.

Kenyataan yang terjadi belum seimbangny jumlah pegawai yang berlatar belakang pendidikan bidang perikanan dan kelautan bila dibandingkan dengan jumlah pegawai yang berlatar belakang pendidikan non perikanan dan kelautan, sedangkan sebagian besar tugas-tugas dan fungsi pokok pekerjaan di sektor teknis perikanan dan kelautan.

Berkaitan dengan masalah efisiensi dan efektivitas organisasi, dijelaskan pula oleh Gibson dalam Steers (1995: 37-41) bahwa : "Faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah dari efektivitas individu yang dipengaruhi oleh kemampuan, keahlian, dan pengetahuan individu, latar belakang pendidikan formalnya, memang tidak selamanya begitu, namun paling tidak berdasarkan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan keteknisannya akan mempengaruhi dalam cara bersikap, motivasi, yang akhirnya bila tidak dapat memenuhi tuntutan psikologis atau sesuai harapan, dapat menimbulkan stress.

Dalam kurun waktu lima tahun terakhir, tingkat pencapaian penerimaan retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan secara kumulatif baru 65,68% dari target yang telah ditetapkan.

Realisasi penerimaan jauh dari target yang telah ditetapkan atau masih rendah. Belum tercapainya penerimaan retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan di atas, diasumsikan sebagai rendahnya implementasi efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan

Kabupaten Batang, yang merupakan indikator awal rendahnya implementasi efektivitas organisasi.

Rendahnya motivasi pegawai, kepemimpinan dan disiplin pegawai dalam organisasi menyebabkan efektivitas organisasi sulit tercapai. Hal tersebut analog dengan persoalan pokok organisasi publik, yaitu mengupayakan sumber daya baik manusia ataupun non manusia secara optimal. Mengingat sumber daya manusia merupakan aset paling penting bagi pencapaian efektivitas organisasi, maka pendayagunaan secara optimal sangat diperlukan dengan memperhatikan perilaku pegawai yang meliputi : motivasi, kepemimpinan, dan disiplin (variabel independen)

Kaho (1988 : 252) menjelaskan bahwa penyelenggaraan pemerintahan daerah yang didukung adanya perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, yang benar-benar sehat akan tercapai apabila sumber utama keuangan daerah berasal dari Pendapatan Asli Daerah. "Namun Raymond Miles dalam Thoha (2002 : 15)

lebih menekankan aspek hubungan kemanusiaan, yang menempatkan karyawan sebagai manusia, bukan sebagai mesin yang dipergunakan dalam berproduksi. Upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama, lebih menekankan kepada produktivitas yang berlandaskan pada efisiensi dan efektivitas, dalam satu kajian untuk mengetahui perilaku organisasi.

Menurut Dewan Produktivitas Nasional, produktivitas adalah sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*), yang mempunyai dua dimensi yaitu efektivitas : mengarah kepada pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Dimensi yang kedua adalah efisiensi, berkaitan dengan upaya membandingkan *input* yang direncanakan dengan *input* realisasi. Suatu efektivitas merupakan ukuran yang memberikan gambaran sejauhmana target dapat dicapai. Apabila efisiensi dikaitkan dengan efektivitas, maka bilamana terjadi peningkatan efektivitas belum

tentu efisiensinya meningkat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa produktivitas adalah merupakan fungsi perbandingan antara efektivitas yang menghasilkan *output* dengan efisiensi menggunakan *input* (Umar, 2001 : 9).

Hubungan Antar Variabel.

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

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. "Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi anggota organisasi, agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan". (Hasibuan, 2000 : 140). Motivasi dianggap penting, karena dalam manajemen, motivasi merupakan fungsi dan kegiatan manusia untuk mencapai tujuan. Juga Siagian (2002 : 286) mendefinisikan motivasi sebagai : "daya dorong

yang mengakibatkan anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, tenaga, dan waktunya untuk menyelenggarakan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya". Pengertian Motivasi, menurut Robbins (2001 : 166), motivasi adalah : "Sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Kebutuhan adalah suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Dorongan akan menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan tertentu yang jika tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong kepengurangan tegangan."

Menurut Steers (1995 : 20) bahwa masalah motivasi pegawai adalah kebutuhan prestasi, afiliasi (perasaan diterima) kekuasaan, dan kemampuan pegawai. Kondisi semacam ini yang menjadi persoalan tersendiri bagi para pegawai. Motivasi pegawai yang

rendah diduga juga akan menyebabkan rendahnya efektivitas kerja pegawai. Lebih jauh As'ad (1995 : 47) menjelaskan bahwa manakala orang bekerja, maka melibatkan unsur : kegiatan, menghasilkan sesuatu (terpenuhi kebutuhan) dan pada akhirnya adalah kepuasan. Motivasi yang telah terbangun dengan baik dalam diri individu berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Dengan demikian variabel motivasi pegawai secara konseptual dapat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

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

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

Pemimpin adalah orang yang menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan dalam organisasi, merupakan suatu kegiatan manajerial. Ketrampilan manajerial sangat mempengaruhi tercapainya efektivitas kerja pegawai (Goodman dan Pennings dalam Robbins, 2001 : 50). Sedangkan

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

Menurut Blanchard Natemeyer (dalam Thoha, 2002 : 227) bahwa pemimpin-pemimpin itu hendaknya tidak hanya menilai perilaku kepemimpinan mereka agar mengerti bagaimana sebenarnya mereka mempengaruhi orang-orang atau pegawai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Abraham Zaleznik (dalam Robbins, 2002 : 2-3) dijelaskan bahwa pemimpin dan manajer

sangat berbeda. Mereka berbeda dalam motivasi, sejarah pribadi, dan cara berfikir serta bertindak. Manajer cenderung mengambil sikap impersonal, jika tidak pasif terhadap tujuan, sedangkan pemimpin mengambil sikap pribadi dan aktif terhadap tujuan

Jadi kepemimpinan inti dari manajemen, yang berarti bahwa pengelolaan organisasi untuk mencapai keberhasilannya sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang menjamin terlaksananya fungsi-fungsi manajemen dengan baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa apabila kepemimpinan dalam menjalankan fungsinya baik, maka efektivitas organisasi semakin cepat tercapai begitu juga sebaliknya.

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

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

Disiplin merupakan cerminan besarnya tanggung jawab seseorang dalam

melakukan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, yang mendorong gairah dan semangat kerja seseorang. Pada umumnya disiplin yang baik apabila pegawai datang ke kantor dengan teratur dan tepat waktu, berpakaian serba baik, menggunakan bahan-bahan dan perlengkapan dengan hati-hati, menghasilkan jumlah dan kualitas hasil pekerjaan yang memuaskan, mengikuti cara kerja yang ditentukan dan menyelesaikannya dengan baik. (Hasibuan, 2000 : 190).

Sedangkan menurut Munir (1997 : 18), disiplin dijelaskan sebagai : "Disiplin adalah ketaatan pada peraturan. Sifat taat terhadap aturan memang menjadi dasar dari disiplin, tidak peduli baik atau tidaknya disiplin itu". Oleh karena itu sering orang menjuluki taat terhadap suatu aturan atau perintah, tanpa menilai apakah aturan atau perintah itu berakibat baik atau sebaliknya.

Disiplin pegawai pada PP Nomor 30/1980 tentang Peraturan Disiplin PNS, bahwa dalam *konsideran* menimbang huruf (a) disebutkan bahwa untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas dipandang

perlu menetapkan Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil; yaitu peraturan yang mengatur kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh Pegawai Negeri Sipil. Pelanggaran Disiplin menurut PP Nomor 30/1980 adalah :

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

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa apabila disiplin pegawai dijalankan fungsinya dengan baik, maka efektivitas organisasi semakin cepat tercapai. Guna menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, perlu melaksanakan disiplin pegawai dengan keikhlasan, namun apabila tidak dilaksanakan, dapat menurunkan efektivitas organisasi.

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

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

Efektivitas adalah keberhasilan pencapaian tujuan dengan tingkat produktivitas yang bergantung pada efisiensi. Efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh efektivitas kerja pegawai/perorangan. Efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh efektivitas individu, efektivitas kelompok, serta efektivitas struktur (Robbins, 2001 : 23-24). Kepuasan kerja dinyatakan oleh sikap, bahwa pegawai yang puas akan lebih produktif. Sehingga berdasarkan Salusu (2000 : 195-196) dengan kepemimpinan yang mempunyai lebih banyak kekuasaan dan pengaruh yang baik dengan anggota-anggotanya, dapat mengoptimal kerja pegawai karena penugasan yang berstruktur baik, jelas, eksplisit, dan terprogram. Pemimpin akan mempunyai kekuasaan dan pengaruh lebih banyak apabila

posisinya atau kedudukannya memperkenankan ia memberi ganjaran, hukuman, mengangkat dan memecat, daripada ia tidak memiliki kedudukan seperti ini.

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

Metode penelitian ini menggunakan penelitian *kuantitatif* dimana dalam uji hubungan antara *variabel dependen* kurang efektifnya organisasi dengan *variabel independen* variabel motivasi, kepemimpinan, dan disiplin pegawai akan dilakukan Uji Rank Kendall untuk hubungan tunggal dan hubungan ganda akan dilakukan dengan Uji Konkordansi Kendall. Selanjutnya hasil uji tersebut akan dideskripsikan dalam

bentuk kualitatif agar diperoleh suatu kesimpulan.

Adapun data yang akan dipergunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

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

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

Uji validitas dalam penelitian menggunakan analisis butir (item) yakni dengan mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total per konstruk (*construct*) dan skor total seluruh item.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *internal consistency*, yaitu metode untuk melihat sejauhmana konsistensi tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan dalam suatu instrumen penelitian.

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

B. PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan usia, jenis kelamin dan tingkat pendidikan. Ketiga aspek demografi tersebut dipilih untuk diuraikan lebih lanjut sebagai berikut :

1. Kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia dan tingkat pendidikan yang merupakan salah satu faktor mempengaruhi kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan. Faktor usia dan tingkat pendidikan membantu dalam menghadapi persoalan dan mengambil keputusan

(Goolsby, 1992). Dijelaskan bahwa pegawai yang berumur dan memiliki tingkat pendidikan yang baik cenderung lebih mapan dalam berpikir dan bertindak serta lebih terbiasa menghadapi persoalan yang muncul ditempat kerja sehingga menyebabkan pegawai lebih mampu adaptasi (*fine tunings*) dengan ditempat kerja, dan pengambilan keputusan cenderung lebih efektif ketimbang karyawan yang berusia muda dan memiliki tingkat pendidikan rendah.

2. Pulkinen (1996) : pria pada umumnya bersifat individualis, agresif, kurang sabar, lebih tegas, rasa percaya diri lebih tinggi dan lebih menguasai pekerjaan sedangkan wanita cenderung lebih perhatian kepada orang lain, penurut, pasif, lebih mengedepankan perasaan dan mempunyai tanggung jawab mengurus keluarga yang lebih besar dari pada pria. Perbedaan ini menyebabkan pegawai wanita cenderung bersikap dan berlaku sesuai atau sejalan dengan kebijakan dan peraturan organisasi.

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner. Menginformasikan bahwa responden berusia di atas 36 tahun merupakan mayoritas pegawai (47,5%) sedangkan minoritas (15%) responden adalah pegawai yang berusia di bawah 30 tahun. Dapat disimpulkan bahwa pegawai dikategorikan dalam usia yang matang/stabil, produktif serta penuh dedikasi, mampu bekerja lebih efektif. Kesimpulan ini sesuai dengan pendapat Goolsby (1992) serta didukung bukti empiris pada bagian deskripsi variable penelitian.

Klasifikasi responden penelitian menginformasikan bahwa mayoritas responden pada penelitian ini adalah wanita (62,5%). Menurut Pulkinen (1996) wanita lebih perhatian kepada orang lain, penurut, tekun dalam pekerjaan, lebih mengedepankan perasaan serta bersikap sejalan dengan kebijakan dan peraturan organisasi. Kepribadian ini sejalan dengan tugas dan fungsi yaitu memberikan layanan kepada masyarakat harus penuh kesabaran dan ketekunan, serta taat pada aturan/ketentuan yang berlaku.

Mayoritas responden dengan masa kerja diatas 10 tahun (50%). Semakin lama masa kerja maka semakin memiliki pengalaman yang banyak sehingga memiliki kemampuan dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi pada lingkungan kerja, dapat dikategorikan sebagai pegawai handal serta 'mumpuni' dalam menangani permasalahan dan pekerjaan yang datanginya mendadak dan mendesak.

Klasifikasi berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, yang diasumsikan bahwa dengan pendidikan yang cukup memadai (berpendidikan tinggi/setingkat sarjana) maka pegawai dapat mengatasi permasalahan pekerjaannya termasuk juga permasalahan di lingkungan kerjanya.

Variasi jawaban responden, yakni (4,35%) berpendidikan Pasca Sarjana (S-2), sedangkan (49,28%) berpendidikan Sarjana S-1, (5,9%) berpendidikan Sarjana Muda atau setingkat Diploma III, (40,47%) berpendidikan SLTA. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa tingkat pendidikan yang cukup memadai responden berpendidikan tinggi

(S-1), mampu mengatasi pekerjaan yang datanginya mendadak dan sifatnya mendesak.

Tingkat kepangkatan responden dengan rincian yang berpangkat/golongan di atas IVA sebanyak 4 responden (8.69%), sedangkan yang berpangkat/golongan antara IIIA-IIID sebanyak 21 responden (53.62%), dan yang berpangkat/golongan IIA-IIID sebanyak 7 responden (17,5%), serta di bawah golongan IIA sebanyak 8 responden (20.28%). Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa pegawai yang dikategorikan sebagai golongan dan pangkat yang mempunyai tata cara kerja, dan pola pikir yang lebih sistematis, dengan demikian dapat diandalkan untuk mendukung efektivitas organisasi.

Efektivitas pegawai terlihat bahwa (67,5%) responden menyatakan cukup efektif, (25%) responden menyatakan sangat efektif. Sementara itu, sebanyak (7,5%) responden menyatakan cukup efektif. Simpulan ini menjelaskan bahwa pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang sangat setuju dan mendukung keefektivitasan

organisasi berkaitan dengan pengoptimalan penerimaan pendapatan dari retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan. Hal ini tidak terlepas oleh beberapa hal, antara lain iklim unit kerja, tingkat pendidikan dan kesesuaian tugas terhadap pendidikan pegawai dsb.

Motivasi terlihat bahwa (42,5%) responden bermotivasi tinggi, (57,5%) responden bermotivasi cukup tinggi. Sementara itu, tidak terdapat responden yang menyatakan kurang motivasinya untuk pelaksanaan efektivitas organisasi. Katagorisasi ini menjelaskan bahwa pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang bermotivasi cukup tinggi untuk mendukung keefektifitasan organisasi berkaitan dengan penerimaan pendapatan dari retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan. Hal ini tidak terlepas oleh beberapa hal, antara lain aktualisasi diri terhadap lingkungan baik, penghargaan dan prestasi, harapan dan rangsangan cukup besar, dsb.

Motivasi terlihat (10%) responden menyatakan kepemimpinan yang dijalankan baik, (70%) responden menyatakan kepemimpinan

cukup baik. Sementara itu, sebanyak (20%) responden menyatakan kurang baik kepemimpinannya untuk pelaksanaan efektivitas organisasi. Katagorisasi ini menjelaskan bahwa pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang mempunyai persepsi cukup baik terhadap kepemimpinan yang dijalankan, sehingga cukup mendukung keefektifitasan organisasi berkaitan dengan penerimaan pendapatan dari retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan. Hal ini tidak terlepas oleh beberapa hal, antara lain gaya kepemimpinan terhadap pegawai, dan pengambilan keputusan cukup, dsb.

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

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

Analisis Hubungan dan Pengaruh Antara Variabel Motivasi Pegawai Dengan Efektivitas Organisasi:

Kecenderungan kuat atau lemahnya hubungan dan pengaruh antara variabel motivasi pegawai dengan efektivitas organisasi ditunjukkan sebagai berikut :

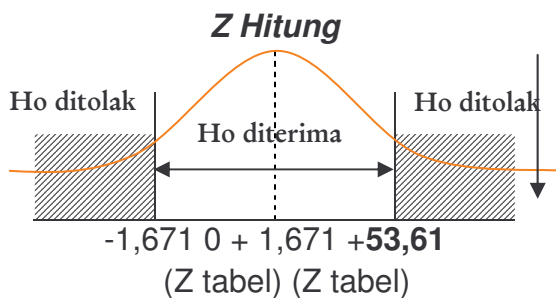
1. Motivasi pegawai mempunyai kecenderungan hubungan dan pengaruh positif terhadap efektivitas, artinya efektivitas tinggi diikuti oleh motivasi pegawai yang tinggi pula, yaitu (47,1%)
2. Karakteristik variabel motivasi pegawai yang cukup ternyata juga menunjukkan gejala yang

cukup pula pada efektivitas organisasi.

3. Kecenderungan variabel motivasi pegawai yang tidak efektif juga menunjukkan sangat tidak efektifnya organisasi.
4. Guna mengetahui secara lebih detail tingkat pengaruh antar variabel di atas dapat dilihat pada Uji Rank Kendall bahwa :
 - a. Koefisien korelasi antara variabel motivasi pegawai dengan efektivitas organisasi adalah sebesar 0.459** dengan angka probabilitas 0.000 atau < 1 , maka dapat disimpulkan hipotesis H_0 ditolak atau H_a diterima, yang berarti ada hubungan dan pengaruh positif antara variabel motivasi pegawai dengan efektivitas organisasi
 - b. Dengan koefisien korelasi 0.459 diperoleh harga Z hitung adalah = 53,61 maka jika dibandingkan dengan harga Z Tabel adalah 1,671. dengan demikian Z hitung $> Z$ tabel. Berdasarkan pengujian komputasi data dengan memanfaatkan bantuan SPSS, Z hitung $>$

Z tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga hipotesis yang menyatakan adanya hubungan dan pengaruh antara motivasi pegawai dengan efektivitas organisasi : dapat diterima, dengan gambar sebagai berikut :

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



Analisis Hubungan dan Pengaruh Antara Variabel Kepemimpinan dengan Efektivitas Organisasi :

Kecenderungan kuat atau lemahnya hubungan dan pengaruh antara variabel kepemimpinan dengan efektivitas organisasi dapat menunjukkan kuat dan lemahnya hubungan dan pengaruh antara variabel kepemimpinan dengan efektivitas

organisasi hal ini terlihat dari besar kecilnya frekuensi dan persentase pada sel-sel yang berkaitan, dengan penjelasan sebagai berikut :

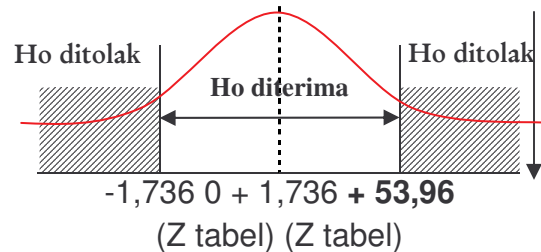
1. Variabel kepemimpinan mempunyai kecenderungan hubungan dan pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi, artinya efektivitas organisasi tinggi dengan diikuti oleh kepemimpinan yang tinggi pula, yaitu (75,0%)
2. Karakteristik variabel kepemimpinan yang cukup ternyata juga menunjukkan gejala yang cukup pula pada efektivitas organisasi.
3. Karakteristik variabel kepemimpinan yang kurang juga menunjukkan gejala yang kurang pula pada efektivitas organisasi
4. Begitu pula kecenderungan variabel kepemimpinan yang tidak efektif juga menunjukkan sangat tidak ada efektivitas organisasi.
5. Guna mengetahui secara lebih detail tingkat hubungan dan pengaruh antar variabel di atas dapat dilihat pada Uji Rank Kendall bahwa :
 - a. Koefisien korelasi antara variabel kepemimpinan dengan efektivitas organi-

sasi adalah sebesar 0.462** dengan angka probabilitas 0.000 atau < 1 , maka dapat disimpulkan hipotesis H_0 ditolak atau H_a diterima, yang berarti ada hubungan dan pengaruh positif antara variabel kepemimpinan dengan efektivitas organisasi

- b. Koefisien antara kedua variabel diperoleh hubungan dan pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan dan efektivitas organisasi.
- c. Dengan rumus di atas, dengan koefisien korelasi 0.462 diperoleh harga Z hitung adalah = 53,96, maka jika dibandingkan dengan harga Z Tabel adalah 1,736. dengan demikian $Z \text{ hitung} > Z \text{ tabel}$. Berdasarkan pengujian komputasi data dengan memanfaatkan bantuan SPSS, $Z \text{ hitung} > Z \text{ tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga hipotesis yang menyatakan adanya hubungan dan pengaruh antara variabel kepemimpinan dan efektivitas organisasi :

dapat diterima, dengan gambar sbb :

Gambar 2
Kurva Pengambilan Keputusan Hubungan/Pengaruh Variabel Kepemimpinan Dengan Efektivitas Organisasi
Z Hitung



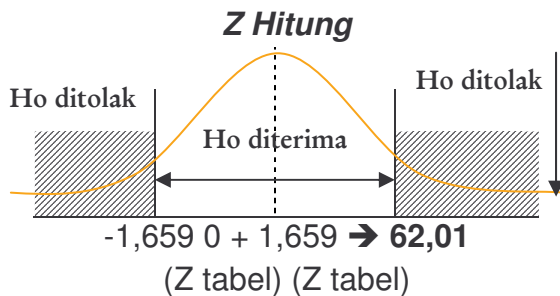
Analisis Hubungan dan Pengaruh Antara Variabel Disiplin Pegawai Dengan Efektivitas Organisasi :

Kecenderungan kuat atau lemahnya hubungan dan pengaruh antara variabel disiplin pegawai dengan efektivitas organisasi dapat ditunjukkan sebagai berikut :

1. Disiplin pegawai mempunyai kecenderungan hubungan dan pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi, artinya efektivitas organisasi tinggi dengan diikuti oleh disiplin pegawai yang tinggi pula, yaitu : (62,5%)
2. Karakteristik variabel disiplin pegawai yang cukup ternyata

- juga menunjukkan gejala yang cukup pula pada efektivitas organisasi.
3. Karakteristik variabel disiplin pegawai yang kurang juga menunjukkan gejala yang kurang pula pada efektivitas organisasi.
 4. Begitu pula kecenderungan variabel disiplin pegawai yang tidak efektif juga menunjukkan sangat tidak ada efektivitas organisasi.
 5. Guna mengetahui secara lebih detail tingkat hubungan dan pengaruh antar variabel di atas dapat dilihat pada Uji Rank Kendall bahwa :
 - a. Koefisien korelasi antara variabel disiplin pegawai dengan efektivitas organisasi adalah sebesar 0.531** dengan angka probabilitas 0.000 atau < 1 , maka dapat disimpulkan hipotesis H_0 ditolak atau H_a diterima, yang berarti ada hubungan dan pengaruh positif antara variabel disiplin pegawai dengan efektivitas organisasi.
 - b. Koefisien antara kedua variabel diperoleh hubungan dan pengaruh yang signifikan antara variabel disiplin pegawai dan efektivitas organisasi.
 - c. Dengan rumus di atas, dengan koefisien korelasi 0.531** diperoleh harga Z hitung adalah = 62,01, maka jika dibandingkan dengan harga Z Tabel adalah 1.659. dengan demikian Z hitung $>$ Z tabel. Berdasarkan pengujian komputasi data dengan memanfaatkan bantuan SPSS, Z hitung $>$ Z tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga hipotesis yang menyatakan adanya hubungan dan pengaruh antara variabel disiplin pegawai dengan efektivitas organisasi : dapat diterima, dengan gambar pengambilan keputusan sebagai berikut:

Gambar 3
Kurva Pengambilan Keputusan
Hubungan/Pengaruh Variabel
Disiplin Pegawai Dengan
Efektivitas Organisasi



Analisis Hubungan-Pengaruh Antara Variabel Motivasi Pegawai, Kepemimpinan, dan Disiplin Pegawai dengan Efektivitas Organisasi :

Untuk melakukan uji bersama digunakan Kendall's W. Test (Test Konkordansi Kendall's). Hasil koefisien uji Konkordansi W apakah ke 4 (empat) variabel saling pengaruh atau tidak dan diketahui bahwa :

1. Besar koefisien konkordansi Kendall's adalah sebesar 0.990. Angka ini hampir sama dengan koefisien korelasi hampir sama dengan koefisien korelasi yakni berkisar antara 0 sampai 1. Dengan mendasarkan kepada besar koefisien konkordansi dapat disimpulkan bahwa terdapat keselarasan penilaian dan

keselarasan pengaruh antara 4 (empat) variabel yang kuat.

2. Harga Chi Square hitung = 118.830, sedangkan Chi Square Tabel 3 maka dapat diartikan bahwa H_0 = tidak ada pengaruh atau keselarasan—ditolak, dan H_a (ada korelasi—pengaruh) diterima.

3. Besar angka *asymptotic significant* adalah 0.000,-jauh di bawah angka 0.5. Sehingga dengan demikian dapat diinterpretasikan H_0 ditolak, dan H_a diterima pada level signifikansi 95%. Dengan demikian variabel-variabel tersebut ada keselarasan hubungan dan saling mempengaruhi.

4. Koefisien determinasi yaitu sebesar 118.830 bila dilakukan perhitungan persentase maka pengaruh secara bersama-sama dengan perhitungan :

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

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

$$KD = 101.405$$

Mendasarkan pada hitungan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh variabel motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai terhadap variabel efektivitas

101.4% (berarti saling pengaruh-pengaruh).

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

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

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

Adanya hubungan dan pengaruh yang positif dan

signifikan antara variabel motivasi pegawai dengan efektivitas organisasi, dalam Uji Kendall's mempunyai koefisien korelasi sebesar 0.459^{**} diperoleh Z hitung = 53,61 dan tingkat signifikansi sebesar 52,9%. Hal ini mempunyai arti perlunya upaya perbaikan pada variabel independen yaitu indikator motivasi pegawai yaitu sebagai berikut :

- a. Optimalisasi koordinasi dalam pelaksanaan tugas pekerjaan sehari-hari dengan meningkatkan rasa keikhlasan dan menumbuhkan percaya diri yang tinggi sehingga merasa mampu menghadapi dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.
- b. Mengembangkan sikap saling menghormati dan menghargai antara pimpinan dengan staf, dan antar sesama staf, sehingga masing-masing pegawai merasa dipercaya dan diakui prestasinya.
- c. Penempatan pegawai secara proporsional sesuai dengan tingkat

dan latar belakang pendidikan serta kemampuan diri, sehingga mampu berkreaitivitas untuk mengembangkan langkah operasional guna mencapai optimalisasi efektivitas organisasi.

- d. Selalu dilakukan perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi, dengan memberikan peluang-peluang yang lebih besar kepada pegawai untuk lebih setia dan tekun dalam bekerja.

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

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

variabel kepemimpinan, sebagai berikut :

- a. Mengubah gaya kepemimpinan yang menjadi penghalang peningkatan kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang tidak melibatkan bawahan agar segera ditinggalkan, dan mulai dengan gaya kepemimpinan yang penuh kebapaan dan melibatkan bawahan dalam setiap pengambilan keputusan sehingga memotivasi diri bawahan untuk meningkatkan kinerjanya.
- b. Bisa dimulai atau diawali pemilihan dan/atau penentuan kepala dinas dengan latar belakang pendidikan yang sesuai bidang keteknisannya, disamping persyaratan jenjang kepangkatan yang memang sudah harus dipenuhi dan ditaati, sehingga tingkat efektivitas pengambilan keputusan lebih optimal lagi.
- c. Keteladanan dan managerial, merupakan indikator variabel kepemim-

pinan yang utama yang senantiasa harus dijadikan dasar utama seorang pimpinan. Artinya tanpa keteladanan diri yang tinggi, maka mustahil bawahan akan merasa percaya atas perintah tugas dari pimpinan. Sekaligus kebebasan yang bertanggung jawab perlu senantiasa dikembangkan kepada staf atau bawahan untuk berkreaitivitas dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

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

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

kepada efektivitas organisasi, dapat pula dimulai dengan memperbaiki indikator variabel disiplin pegawai sebagai berikut :

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

dengan pengertian bahwa semua staf atau bawahan akan merasa dirinya dapat bekerja dengan optimal apabila mendapatkan keadilan yang proporsional. Setiap prestasi yang dihasilkan mendapatkan perhatian pimpinan untuk diberikan suatu penghargaan selayaknya.

- d. Kepatuhan dan pengawasan melekat, adalah indikator variabel disiplin pegawai yang hakiki. Dikandung maksud bahwa tingkat kepatuhan dan pengawasan melekat senantiasa ada pada setiap diri staf atau bawahan. Pada dasarnya seorang staf atau bawahan tidak senang mendapatkan pengawasan secara terus menerus dalam setiap kali melaksanakan tugas pekerjaannya, karena akan merasa risi, merasa tidak dipercaya. Untuk ini perlu dikembangkan motivasi diri, mendisiplinkan diri untuk patuh kepada setiap peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan, tanpa harus

mendapatkan pengawasan secara terus menerus, namun di sisi lain diharapkan pihak pimpinan juga memberikan rasa percaya diri kepada staf atau bawahan untuk mengembangkan sikap patuh dan pengawasan melekat (pengawasan oleh dirinya sendiri).

Uji Hubungan dan Landasan Teori

Secara teori, *efektivitas organisasi* ditentukan oleh faktor-faktor antara lain : motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai (Robbins, 2001). Juga dijelaskan oleh Linkert (1986, 13) bahwa efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh efektivitas kerja orang perseorangan. Oleh Steers (1985) disebutkan pula bahwa suatu organisasi akan dapat berjalan efektif apabila para pimpinan melaksanakan fungsi desentralisasi kewenangan maupun membagi habis tugas secara merata kepada bawahan secara jelas dan proporsional dengan menyesuaikan latar belakang

pendidikan, pengalaman kerja, dan kemampuan fisik maupun non fisik. Pimpinan juga menjalankan fungsi spesialisasi. Kesesuaian besaran unit kerja atau sesuai dengan kebutuhan serta beban tugas pada masing-masing unit kerja, didukung oleh bawahan yang memadai, memiliki keahlian dan ketrampilan maupun memiliki sarana dan prasarana yang *representative*.

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

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

Kepemimpinan atau pemimpin adalah orang yang menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok agar kegiatan yang saling berkaitan dalam organisasi dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi (Robbins, 2002 : 3). Jadi kepemimpinan mempunyai lebih banyak kekuasaan dan pengaruh apabila ia dapat menjalin hubungan yang baik, artinya ia disenangi, dihormati, dan dipercaya. Efektivitas kepemimpinan menjadi faktor penting dalam sebuah organisasi, hal ini dikarenakan maju mundurnya organisasi tergantung kemampuan pimpinan dalam

mengendalikan organisasi. Dengan demikian secara teoritis apabila beberapa faktor yang dominan dalam variabel kepemimpinan ini dapat dikelola dengan baik oleh manajer, maka kinerja organisasi akan semakin tinggi dan optimal dan mudah dicapai. Sehingga pimpinan juga memerlukan satu dorongan motivasi dan semangat disiplin yang tinggi untuk tugas-tugas baru.

Disiplin pegawai adalah cerminan besarnya tanggung jawab seseorang pegawai dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, dan mendorong gairah serta semangat kerja pegawai. Pada umumnya disiplin yang baik apabila pegawai datang ke kantor dengan teratur dan tepat waktu, berpakaian serba baik, menggunakan bahan-bahan dan perlengkapan dengan hati-hati, menghasilkan jumlah dan kualitas hasil pekerjaan yang memuaskan, mengikuti cara kerja yang ditentukan dan menyelesaikannya dengan baik. (Hasibuan, 2000 :190).

C. PENUTUP

1. Kesimpulan

- a. Pengujian hipotesis adanya hubungan dan pengaruh antara motivasi pegawai dengan efektivitas organisasi, berdasarkan uji statistic Rank Kendall menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0.563** dengan angka probabilitas 0.000 dengan demikian kesimpulan hipotesis H_0 ditolak atau H_a diterima : yang berarti ada hubungan dan pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi pegawai dengan efektivitas organisasi, dengan tingkat signifikansi : 67,5%.
- b. Pengujian hipotesis adanya hubungan dan pengaruh antara kepemimpinan dengan efektivitas organisasi, berdasarkan uji statistic Rank Kendall menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0.310 dengan angka probabilitas 0.000 dengan demikian kesimpulan hipotesis H_0 ditolak atau H_a diterima : yang berarti ada hubungan dan pengaruh yang signifikan

antara variabel kepemimpinan dengan efektivitas organisasi, dengan tingkat signifikansi : 53.75%.

c. Pengujian hipotesis adanya hubungan dan pengaruh antara variabel disiplin pegawai dengan efektivitas organisasi, berdasarkan uji statistic Rank Kendall menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0.509** dengan angka probabilitas 0.000 dengan demikian kesimpulan hipotesis H_0 ditolak atau H_a diterima : yang berarti ada hubungan dan pengaruh yang signifikan antara variabel disiplin pegawai dengan efektivitas organisasi, dengan tingkat signifikansi : 73.75%.

d. Uji keselarasan antara variabel motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai dengan efektivitas organisasi, dengan konkordansi Kendall's diperoleh koefisien konkordansi W sebesar 0.990. Angka ini hampir sama dengan koefisien

korelasi yakni berkisar antara 0–1. Dengan melihat besar koefisien konkordansi dapat disimpulkan bahwa ada keselarasan pengaruh antara empat variabel yang kuat (bandingkan Chi-Square Hitung = 118.830) sedangkan Chi Square tabel 3, dapat diartikan bahwa H_0 (tidak ada hubungan dan pengaruh) ditolak, dan H_a (ada hubungan-keselarasan/pengaruh) diterima dengan tingkat signifikansi : 95%.

2. Saran

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

a. Pemberian kepercayaan dan keterlibatan staf dalam pengambilan keputusan, memberikan tanggung jawab sesuai

proporsinya, sehingga pegawai yang bersangkutan dapat melaksanakan tugas yang diberikan, selesai tepat waktu dengan hasil yang memuaskan. Dengan pemberian penghargaan secara stimulan juga dapat meningkatkan motivasi pegawai agar bekerja lebih efektif dan efisien guna mencapai pendapatan asli daerah melalui pemungutan retribusi daerah sector perikanan dan kelautan.

- b. Diperlukan perubahan dan penerapan gaya kepemimpinan yang lebih kebatanaan, serta keteladanan. Artinya kepemimpinan yang lebih familier mengutamakan kerjasama/team work melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan maupun dalam penyelesaian masalah. Juga perlunya pendistribusian kewenangan dari pucuk pimpinan dengan batas-batas yang jelas, sehingga bawahan mempunyai keleluasaan untuk mengambil

keputusan, dengan menyusun uraian tugas secara jelas, sederhana, mudah dipahami oleh pegawai. Untuk itu dapat dilakukan langkah-langkah strategis melalui peningkatan intensitas koordinasi intern, diskusi dalam penyelesaian masalah. Dalam forum ini pimpinan seyogyanya mempunyai sikap berani untuk mengadopsi atau memberi pengakuan kepada bawahan terhadap inovasi/ide-ide bawahan apabila gagasan tersebut dapat menyumbangkan pemikiran, untuk kepentingan organisasi.

- c. Tingkat disiplin pegawai yang tinggi dapat diupayakan melalui pemberian sanksi yang tegas tanpa pilih kasih kepada semua pegawai yang mangkir dan indiscipliner. Sanksi dapat berupa teguran langsung kepada pegawai yang bersangkutan di ruang pimpinan, atau dapat dilakukan pada saat rapat koordinasi (staf meeting). Kemudian dapat

dikembangkan pula dengan memberikan penghargaan langsung bilamana pegawai mempunyai tingkat disiplin yang tinggi. Penghargaan ini sangat relative sekali sifatnya, artinya untuk tingkat pimpinan penghargaan dengan ucapan dan/atau sebuah sertifikat dirasa sudah lebih cukup, namun lain halnya bagi bawahan/staf yang biasanya penghargaan berupa barang dan/atau finansial yang lain, yang bermanfaat bagi peningkatan kesejahteraan keluarganya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1997. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta
- As'ad, Moh. 1998. *Psikologi Industri*. Cetakan ke 2 Edisi IV. Yogyakarta
- Badjuri, Abubakar. & Teguh Yuwono. 2002. *Kebijakan Publik, Konsep dan Strategi*. Semarang : JP Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : BP Universitas Diponegoro
- Goolsby, JR. 1992. *A theory of RoleStress inBoundary Spanning Positions of Marketing Organizations*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 20, pp.155-164.
- Harun, Hamroli. 2003. *Menghitung Potensi Pajak dan Retribusi Daerah*. Yogyakarta : BPFPE.
- Hasibuan, Malahayu, SP. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., and Black, W.C. 1995. *Multivariate Data Analysis (Fifth Edition)*, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hal, Inc.
- Kaho, J. Riwu. 1988. *Analisa Hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah*. Jakarta : Bina Aksara.
- Maryati. 2002. *Implementasi Kebijakan Redistribusi*

Penerimaan Retribusi TPI di Kota Pekalongan. Tesis Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro. Semarang : MAP UNDIP.

Munir, AS. 1997. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian.* Jakarta : PT. Gunung Agung.

Nazir, Mohammad. 1999. *Metode Penelitian.* Jakarta : Ghalia Indonesia.

Osborne, D. & Peter P. 2001. *Memangkas Birokrasi : Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha.* Jakarta : PPM

Pulkkinen, L. 1996. *Female and Male Personality Styles : a Typological and Development Analysis.* Journal of Personality and Social Psychology. Vol 70, June, pp.1288-1306.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 1997 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah

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

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

Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi.* Edisi Bahasa Indonesia Jilid 1. Jakarta : PT. Prenhallindo.

Robbins, Stephen P. 2002. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi.* Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2. Jakarta : PT. Prenhallindo.

Salusu, J. 2000. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik.* Jakarta : PT. Grasindo.

Santoso, Singgih. 2001. *Statistik Non Parametrik-Latihan SPSS.* PT. Elex Media Komputindo. Jakarta : Kelompok Gramedia.

Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Strategis.* Jakarta : Bumi Aksara.

- Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Simamora, Henry. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Singarimbun, M. & Sofian Efendi. 1989. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta : LP3ES.
- Sutarto, 1995 dan 1998. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Steers, Richard M. 1995. *Efektivitas Organisasi*. Edisi Pertama. Jakarta : Erlangga
- Stoner, James AF., et.al. 1995. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, dan Proses*. Terjemahan. Jakarta : Erlangga.
- Thoha, Miftah. 2002. *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Umar, Husein. 2001. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Edisi Revisi dan Perluasan. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang *Pemerintahan Daerah*
- Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang *Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah*
- Wahjosumidjo. 1992. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Wijaya, Samodra. 1992. *Beberapa Konsep Untuk Administrasi Negara*. Yogyakarta : Liberty.
- Yuwono, Teguh, dkk. 2003. *Otonomi Daerah, Capacity Building dan Penguatan Demokrasi Lokal*. Semarang : Puskodak Undip.