

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA
KABUPATEN SRAGEN**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Magister
Program Studi Magister Ekonomi dan Studi Pembangunan
Konsentrasi : Ekonomi Sumber Daya Manusia Dan Pembangunan**



Oleh :

**MUHAMMAD RIFA'I LATIF
S4209136**

**FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SEBELAS MARET
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER EKONOMI DAN STUDI PEMBANGUNAN
SURAKARTA
commit to user
2011**

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN SRAGEN

Disusun Oleh :

MUHAMMAD RIFA'I LATIF

S 4209136

Telah disetujui oleh pembimbing pada tanggal :

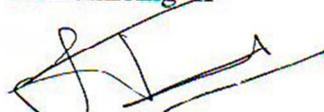
Pembimbing I



Dr. Agustinus Suryantoro, MS.

NIP. 19590911 198702 1 001

Pembimbing II



Drs. Sutanto, M.Si

NIP.19561129 198601 1 001

Mengetahui

Ketua Program Studi

Magister Ekonomi dan Studi Pembangunan



Dr. JJ. Sarungu, MS

NIP. 19510701 198010 1 001

Halaman Persetujuan Penguji

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA
KABUPATEN SRAGEN**

Disusun Oleh :

MUHAMMAD RIFA'I LATIF

S 4209136

Telah disetujui oleh Tim Penguji

Pada tanggal :

Jabatan	Nama	Tanda Tangan
Ketua Tim Penguji	Dr. Yunastiti Purwaningsih, MP	
Pembimbing Utama	Dr. Agustinus Suryantoro, MS	
Pembimbing Pendamping	Drs. Sutanto, M.Si	

Mengetahui
Direktur PPs UNS



Prof. Drs. Suranto, M.Sc., Ph.D.
NIP. 19570820 198503 1 004

Ketua Program Studi
Magister Ekonomi dan Studi Pembangunan



Dr. JJ. Sarungu, MS
NIP. 19510701 198010 1 001

HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

N a m a : MUHAMMAD RIFA'I LATIF

NIM : S. 4209136

Program Studi : Magister Ekonomi dan Studi Pembangunan

Konsentrasi : Ekonomi Sumber Daya Manusia dan
Pembangunan

Menyatakan bahwa Tesis ini adalah hasil karya sendiri dan bukan merupakan jiplakan dari hasil karya orang lain.

Demikian surat pernyataan ini saya buat sebenar-benarnya.

Surakarta, April 2011



Tertanda,

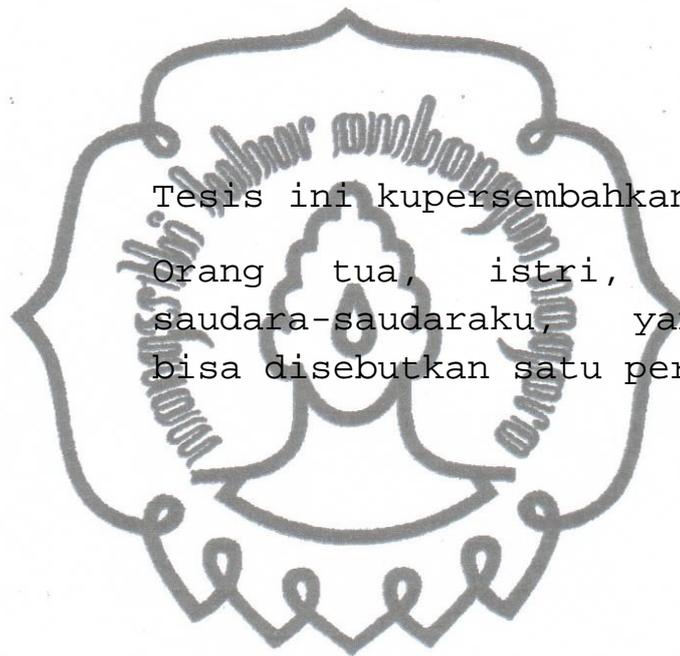
MUHAMMAD RIFA'I LATIF

MOTTO

Karena Kau ada, Aku pun ada
Kalau Kau tiada, Aku tetap ada
Jika Aku tiada, berarti Aku pernah ada



PERSEMBAHAN



Tesis ini kupersembahkan untuk :

Orang tua, istri, anak dan
saudara-saudaraku, yang tidak
bisa disebutkan satu persatu

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT oleh karena Nikmat dan AnugrahNya penulisan tesis ini dapat terselesaikan. Tesis yang berjudul “Hubungan Kepemimpinan dan Budaya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen” merupakan salah satu tugas dan persyaratan yang harus dipenuhi dalam menyelesaikan pendidikan pada jenjang Strata 2 (S2) pada Program Pascasarjana Magister Ekonomi Studi Pembangunan Universitas Sebelas Maret (MESP-UNS) Surakarta.

Dukungan dari berbagai pihak selama penulis mengikuti perkuliahan pada Program Pascasarjana Magister Ekonomi Studi Pembangunan Universitas Sebelas Maret Surakarta hingga penulisan tesis ini merupakan sumbangan yang tak ternilai harganya. Proses penulisan ini telah memberikan pengalaman yang sangat berarti bagi penulis tentang arti “*Perjuangan, Tantangan, Cobaan dan Kesabaran*” yang selalu menghampiri penulis disetiap tahapan penulisan ini. Oleh karena itu melalui kesempatan ini sepatutnyalah penulis menghaturkan ucapan terima kasih kepada :

1. Dr. JJ. Sarungu, MS selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Ekonomi Studi Pembangunan Universitas Sebelas Maret Surakarta;
2. Bapak Dr. Agustinus Suryantoro, MS dan Bapak Drs. Sutanto, M.Si selaku dosen pembimbing yang di sela-sela kesibukannya masih sempat meluangkan waktu yang dengan penuh kesabaran membimbing dan

mengarahkan penulis demi menuju proses kesempurnaan sehingga penulisan Tesis ini dapat terselesaikan;

3. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi pada Program Pascasarjana Magister Ekonomi Studi Pembangunan Universitas Sebelas Maret Surakarta;
3. Kepala Subbag Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen selaku atasan langsung penulis yang telah banyak memberikan motivasi serta dukungan moril dalam penyelesaian studi;
4. Segenap Pengelola Program Pascasarjana Magister Ekonomi Studi Pembangunan Universitas Sebelas Maret Surakarta atas pelayanan dan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan ini;
5. Seluruh dosen pengajar yang selalu membina dan mentransfer ilmu kepada penulis dari awal perkuliahan hingga penyelesaian studi sehingga telah memberikan kontribusi ilmu dalam menambah wawasan, cara berpikir yang dapat dijadikan bekal dalam melaksanakan tugas sekembali dari studi ini;
6. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana Magister Ekonomi Studi Pembangunan Universitas Sebelas Maret Surakarta angkatan XII atas suasana kekeluargaan dan kebersamaan yang telah tercipta selama mengikuti perkuliahan;

7. Bapak Sugiyanto, S.Pd.I dan rekan-rekan sekerjaku di Subbag Tata Usaha Urusan Kepegawaian dan Umum yang banyak memberi dorongan serta membantu penulis dalam mendapatkan bahan-bahan yang diperlukan dalam penyelesaian penulisan ini.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif dari pembaca akan sangat dihargai sehingga penyempurnaan dan perbaikan Tesis ini dapat dilakukan baik masa kini maupun di masa yang akan datang.

Akhirnya dalam Doa penulis bermohon semoga semua bantuan yang telah diberikan akan mendapatkan imbalan yang berlipat ganda dari Tuhan Yang Maha Pengasih.

Surakarta, April 2011

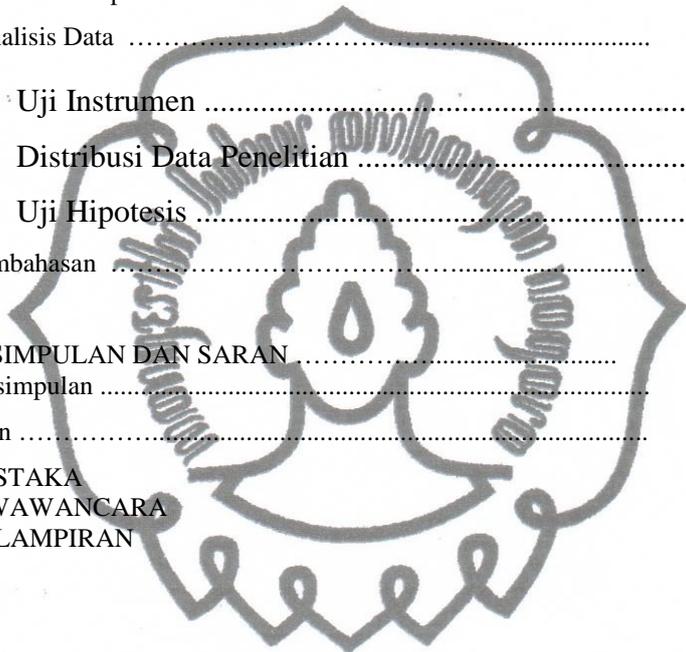
PENULIS

MUHAMMAD RIFA'I LATIF

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PENGUJI	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
A. Konsep Teoritis	12
1. Kinerja	12
2. Kepemimpinan	24
3. Budaya	33
B. Tinjauan Penelitian Terdahulu	43
C. Kerangka Berpikir	45
D. Hipotesis	47
BAB III METODE PENELITIAN.....	49
A. Tipe Penelitian.....	49
B. Unit Analisis	50
C. Teknik Pengambilan Sampel	50

D. Sumber dan Metode Pengumpulan Data	51
E. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	52
F. Teknik Analisis Data	53
1. Uji Validitas	56
2. Uji Reliabilitas	57
3. Uji Hipotesis.....	58
BAB IV. HASIL PENELITIAN	61
A. Analisis Deskriptif	61
B. Analisis Data	67
1. Uji Instrumen	67
2. Distribusi Data Penelitian	71
3. Uji Hipotesis	73
C. Pembahasan	89
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	95
A. Kesimpulan	95
B. Saran	96
DAFTAR PUSTAKA	98
PEDOMAN WAWANCARA	100
LAMPIRAN-LAMPIRAN	100



DAFTAR TABEL

Hal.

Tabel 3.1	Ukuran Populasi di setiap unit kerja	50
Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas Kinerja	68
Tabel 4.2	Hasil Uji Validitas Kepemimpinan	69
Tabel 4.3	Hasil Uji Validitas Budaya	70
Tabel 4.4	Hasil Uji Reliabilitas	71
Tabel 4.5	Distribusi Frekuensi Responden Menurut Kinerja	71
Tabel 4.6	Distribusi Frekuensi Responden Kepemimpinan	72
Tabel 4.7	Distribusi Frekuensi Responden Menurut Budaya	73
Tabel 4.8	Tabulasi Data Chi-Square Antara Kepemimpinan Dan Kinerja	73
Tabel 4.9	Tabulasi Data Chi-Square Antara Budaya Dan Kinerja	75

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Grafik 2.1 Kerangka Pemikiran	47
Grafik 3.1 Daerah Kritis Penerimaan Ho	60



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Data Try Out Kinerja
	Data Try Out Kepemimpinan
	Data Try Out Budaya
	Tabulasi Data Penelitian
	Distribusi Frekuensi Kinerja Pegawai
	Distribusi Frekuensi Kepemimpinan
	Distribusi Frekuensi Budaya
	Crosstab Kepemimpinan dengan Kinerja
	Crosstab Budaya dengan Kinerja
	Validitas dan Reliabilitas Instrument

ABSTRAKS

Hubungan Kepemimpinan Dan Budaya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen, Muhammad Rifa'i Latif, NIM. S4209136. Kata Kunci : Kepemimpinan, Budaya, Kinerja Pegawai, dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen.

Analisis terhadap kinerja birokrasi sampai saat ini menjadi sangat penting karena memiliki nilai yang amat strategis. Pengukuran kinerja pegawai dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi yang menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang diemban. Di sisi lain pengukuran keberhasilan maupun kegagalan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif, disebabkan karena belum diterapkannya sistem pengukuran kinerja yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan secara obyektif dan terukur dari pelaksanaan program-program suatu instansi pemerintah.

Tesis ini berjudul Hubungan Kepemimpinan dan Budaya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara Kepemimpinan dan Kinerja pegawai serta Budaya dan Kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diolah dari hasil kuesioner dengan responden pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen. Sedangkan data sekunder diperoleh dari Subbag Tata Usaha Urusan Kepegawaian dan Umum Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen sebagai suatu organisasi. Adapun variabel dalam penelitian ini adalah kinerja sebagai variabel dependen; kepemimpinan dan budaya sebagai variabel independen. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari indikator efektivitas, kualitas layanan dan responsivitas. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan dan budaya sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen.

Optimalisasi peran serta kepemimpinan perlu dilakukan untuk memperbaiki/meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen di masa yang akan datang yaitu melalui keikutsertaan pegawai pada kursus-kursus, pelatihan teknis fungsional dalam bidang tugas menuju pegawai yang profesional.

ABSTRACT

The Correlation Between Leadership and Culture Toward Officer Performance Of the Ministry of Religious Affairs Office of Sragen Regency, Muhammad Rifa'i Latif, NIM. S4209136. Keywords: Leadership, Culture, Employee Performance, Ministry of Religious Affairs of Sragen Regency Office.

The analysis of bureaucratic performance to date is very important because it has a very strategic value. Measuring employee performance can be interpreted as an evaluation that assesses the activity or see the success and failure of implementation of tasks and functions that embrace. On the other hand measurement of success or failure of government agencies in carrying out difficult tasks and functions carried out objectively, due to not applying the performance measurement system that can inform the level of an objective and measurable success of the implementation of programs of a government agency.

This thesis entitled Leadership and Cultural Relations on the efforts of workers at the Ministry of Religious Affairs Office of Sragen Regency. The purpose of this study is to investigate the relationship between leadership and employee performance and employee performance on Culture and the Ministry of Religious Affairs Office of Sragen Regency. Data used in this study are primary and secondary data. Primary data are compiled from the questionnaire with the respondent employee of the Ministry of Religious Affairs Office of Sragen regency. While the secondary data obtained from the Sub Division of Administration and Public Affairs Officer Ministry of Religious Affairs of Sragen regency Office.

The unit of analysis in this study were all employees of the Ministry of Religious Affairs Office of Sragen Regency as an organization. The variables in this study is the performance as the dependent variable, leadership and culture as independent variables. The method used in this research is descriptive quantitative.

The results of this study indicate that the performance of employees at the Ministry of Religious Affairs Office of Sragen Regency is quite good. This can be seen from the indicators of effectiveness, service quality and responsiveness. This study also shows that the leadership and cultural factors affect the performance of employees at the Ministry of Religious Affairs Office of Sragen Regency.

Optimizing the role of the leadership needs to be done to fix / improve the performance of employees at the Ministry of Religious Affairs Office of Sragen Regency in the future through employee participation in courses, technical training in the field of functional tasks to professional staff.

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA
KABUPATEN SRAGEN**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Magister
Program Studi Magister Ekonomi dan Studi Pembangunan
Konsentrasi : Ekonomi Sumber Daya Manusia Dan Pembangunan**



Oleh :

**MUHAMMAD RIFA'I LATIF
S4209136**

**FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SEBELAS MARET
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER EKONOMI DAN STUDI PEMBANGUNAN
SURAKARTA
commit to user
2011**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tujuan organisasi sebagai dasar untuk mencapai hasil akhir merupakan keadaan atau tujuan yang ingin dicapai di waktu yang akan datang melalui kegiatan organisasi. Setiap bentuk organisasi akan mempunyai unsur-unsur tertentu sebagaimana dikutip dalam Yusuf (2009) yang antara lain : sebagai wadah atau tempat untuk bekerja sama, proses kerja sama sedikitnya antara dua orang, jelas tugas dan kedudukannya masing-masing, dan terdapat tujuan tertentu yang akan dicapai bersama.

Penyelenggaraan pemerintahan menjadi sorotan yang tajam, terutama dalam aspek transparansi, akuntabilitas, efisiensi dan efektifitas. Dalam konteks ini, penerapan prinsip-prinsip good governance dalam pengelolaan pemerintahan menjadi suatu tuntutan utama, oleh karena masyarakat mulai kritis dalam memonitor dan mengevaluasi manfaat serta nilai yang diperoleh atas pelayanan dari instansi pemerintah. Disisi lain, pengukuran keberhasilan maupun kegagalan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif, disebabkan oleh karena belum diterapkannya sistem pengukuran kinerja, yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan secara obyektif dan terukur dari pelaksanaan program-program disuatu instansi pemerintah.

Sampai saat ini aparat birokrasi pemerintah belum sepenuhnya melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi yang dibebankan kepadanya berdasarkan norma-norma yang ditetapkan dan diharapkan oleh masyarakat. Kondisi ini dapat dilihat melalui berbagai penyimpangan yang terjadi sehingga semakin lama semakin parah dan berakibat pada tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah menurun. Kondisi ini diperparah dengan krisis moneter yang mengakibatkan krisis ekonomi nasional dan semuanya bermuara pada krisis kepercayaan.

Pemberian pelayanan publik oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat (publik) merupakan perwujudan dan fungsi aparatur negara sebagai pelayan masyarakat (abdi), disamping sebagai abdi negara. Dalam konteks ini masyarakatlah sebagai aktor utama (pelaku) pembangunan, sedangkan pemerintah berkewajiban untuk mengarahkan, membimbing serta menciptakan suasana yang menunjang kegiatan-kegiatan dari masyarakat tersebut. Pada kondisi ini aparatur negara dituntut untuk lebih mampu memperbaiki kinerjanya (pelayanan prima) dan diharapkan lebih mampu merumuskan konsep atau menciptakan iklim yang kondusif, sehingga sumber daya pembangunan dapat menjadi pendorong percepatan terwujudnya masyarakat yang mandiri dan sejahtera.

Kemudian bagaimana kegiatan masyarakat dan kegiatan pemerintah itu dapat terjadi sinkronisasi yaitu saling bersentuhan, menunjang dan melengkapi dalam satu kesatuan langkah menuju tercapainya tujuan pembangunan nasional. Suasana tersebut dapat diciptakan jika aparatur

commit to user

negara memiliki semangat pengabdian yang tinggi dan profesional dalam pemberian layanan publik. Pada sisi lain perkembangan dan perubahan yang diakibatkan oleh globalisasi yang mempengaruhi seluruh aspek kehidupan seperti disektor ekonomi, investasi, barang dan jasa, menjadikan para pelaku birokrasi (aparatur) semakin ditantang dan dituntut untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanannya kepada masyarakat. Pada tataran inilah, kinerja birokrasi pelayanan publik menjadi suatu isu yang semakin strategis karena perbaikan kinerja birokrasi memiliki implikasi yang luas dalam kehidupan masyarakat, terutama dalam memperbaiki tingkat kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Buruknya kinerja birokrasi selama ini menjadi salah satu faktor penting yang mendorong munculnya krisis kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

Penilaian kinerja bagi aparatur organisasi khususnya Kantor Kemeterian Agama memiliki arti yang sangat penting terutama dalam upaya melakukan perbaikan-perbaikan pada masa yang akan datang. Hal ini sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan, motivasi, dan guna penyesuaian anggaran organisasi. Tetapi persoalannya, apakah penilaian yang dilakukan telah menggambarkan kinerja yang sebenarnya. Hal ini akan sangat ditentukan oleh ketajaman dalam menentukan cakupan, cara dan indikator-indikator yang digunakan. Suatu penilaian yang menggunakan cakupan, cara dan indikator yang sangat terbatas akan memberikan hasil yang sangat terbatas pula dan berarti kurang menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Selama ini, penilaian secara sistematis terhadap kinerja aparatur

belum menjadi tradisi, sehingga berakibat pada munculnya perdebatan yang tidak terselesaikan ketika terjadi hasil penilaian yang berbeda antara pihak yang satu dengan lainnya.

Studi organisasi yang memusatkan perhatian pada aspek-aspek manusia tampaknya mulai berkembang dan diminati beberapa tahun terakhir ini, sehingga muncul konsep-konsep pemikiran mengenai organisasi yang didorong oleh berbagai keberhasilan organisasi dalam mengembangkan unsur manusia dalam perancangan dan penataan organisasi. Hal ini juga merupakan suatu gejala pergeseran pandangan atau konsep pemikiran di bidang organisasi yang dibangun berlandaskan pada dasar-dasar pemikiran fungsionalis ke konsep-konsep pemikiran *interpretive paradigm*. Salah satu gejala yang tampak dalam proses pergeseran ini adalah makin meningkatnya perhatian aspek budaya dalam studi organisasi. Tidak hanya sebagai salah satu bagian penting dalam studi organisasi, tetapi konsep budaya dipergunakan sebagai metafora untuk menjelaskan perwujudan dan hakekat organisasi. Penggunaannya dalam analisis organisasi, budaya tidak hanya dipandang sebagai sesuatu yang ada dan hidup dalam suatu organisasi, tetapi juga sesuatu yang dipergunakan sebagai landasan pemikiran dalam pemahaman organisasi.

Sebagai suatu variabel dalam organisasi, budaya dipelajari sebagai bagian dari sistem organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, budaya dilihat sebagai sesuatu yang hidup di suatu organisasi yang mengikat semua anggota organisasi dalam upaya mencapai tujuan bersama. Budaya juga dapat

dilihat sebagai bagian dari suatu lingkungan organisasi yang mempengaruhi perilaku dan penampilan (*performance*) organisasi.

Di sisi lain, kepemimpinan adalah fenomena yang terdapat dalam setiap komunitas, karena dimana manusia berinteraksi maka disana timbul fenomena kepemimpinan, mulai dari interaksi dalam kelompok yang paling primitif sampai ke yang paling maju, mulai dari kelompok yang paling terkecil sampai ke organisasi yang paling besar. Faktor kepemimpinan dalam suatu organisasi menjadi sangat penting manakala individu/anggota organisasi memiliki dinamika yang tinggi dalam aktivitasnya disamping perubahan terus menerus yang didorong oleh kemajuan teknologi, kata kunci dari fenomena ini adalah kemampuan untuk mempengaruhi anggota organisasi sehingga mereka dengan segala kesungguhan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Menurut Dwiyanto (2001), rendahnya kinerja birokrasi publik sangat dipengaruhi oleh budaya paternalisme yang masih sangat kuat, yang cenderung mendorong pejabat birokrasi untuk lebih berorientasi pada kekuasaan daripada pelayanan, menempatkan dirinya sebagai penguasa dan memperlakukan para pengguna jasa sebagai obyek pelayanan yang membutuhkan bantuannya. Disamping itu, rendahnya kinerja juga disebabkan oleh sistem pembagian kekuasaan yang cenderung memusat pada pimpinan. Struktur birokrasi yang hierarkis mendorong adanya pemusatan kekuasaan dan wewenang pada atasan sehingga pejabat birokrasi yang langsung

berhubungan dengan para pengguna jasa sering tidak memiliki wewenang yang memadai untuk merespons dinamika yang berkembang dalam penyelenggaraan pelayanan.

Berbagai macam hambatan pasti akan ditemui oleh para individu organisasi untuk bisa bekerja dengan baik sehingga kinerja mereka dapat diterima dengan baik oleh perusahaan dan pegawai yang memerlukan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, antara lain: motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, insentif, budaya kerja, komunikasi, jabatan, pemberian gaji pegawai, pelatihan, dan masih banyak yang lainnya. Semua faktor itu pasti berpengaruh; ada yang dominan ada juga yang tidak.

Bahwa dalam rangka mendorong upaya peningkatan mutu pelayanan masyarakat, diperlukan adanya penilaian kinerja secara komprehensif dan berjenjang. Salah satu upaya untuk mewujudkan mutu pelayanan masyarakat terbaik dilakukan dengan memberikan motivasi melalui penilaian secara selektif dan bagi unit pelayanan yang dinilai menunjukkan kinerja terbaik dianugerahkan penghargaan.

Penelitian ini akan mengkaji bagaimana pengaruh kepemimpinan dan budaya terhadap kinerja pegawai. Bagi organisasi yang memberikan pelayanan kepada publik, tentu saja kinerja pegawai itu dapat dilihat dari bagaimana organisasi tersebut dalam memberikan pelayanan kepada publik, seperti pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen yang memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang keagamaan.

Suatu organisasi didirikan sebagai suatu wadah untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan. Organisasi tersebut harus mengelolah berbagai dan rangkaian kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi. Pelaksanaan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh manusia (humanbeing) yang bertindak sebagai aktor atau peserta dalam organisasi yang bersangkutan, maka dengan sendirinya kinerja (*performance*) organisasi yang bersangkutan banyak tergantung pada perilaku manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada pegawai apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan pegawainya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja pegawai adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para pegawai dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Motivasi juga dapat memberikan sumbangan yang signifikan dalam peningkatan kualitas pelayanan. Gitosudarmo (1986:77) mengemukakan teori Maslow tentang motivasi adalah seperti kerucut, manusia akan termotivasi apabila kebutuhan yang menjadi sasaran hidup terpenuhi dengan baik mulai dari kebutuhan fisiologis sampai kebutuhan aktualisasi diri.

Semakin kebutuhannya terpenuhi maka akan semakin besar kinerja pegawai dalam melakukan tugas dan kewajibannya di suatu instansi. Lingkungan kerja yang juga mempengaruhi kinerja yang dilaksanakan oleh

commit to user

pegawai terdiri atas fisik dan nonfisik yang melekat dengan pegawai sehingga tidak dapat dipisahkan dari usaha pengembangan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang segar, nyaman, dan memenuhi standart kebutuhan layak akan memberikan kontribusi terhadap kenyamanan pegawai dalam melakukan tugasnya. Lingkungan kerja nonfisik yang meliputi keramahan sikap para pegawai, sikap saling menghargai diwaktu berbeda pendapat, dan lain sebagainya adalah syarat wajib untuk terus membina kualitas pemikiran pegawai yang akhirnya bisa membina kinerja mereka secara terus-menerus.

Kementerian Agama sebagai sub sistem pemerintahan Republik Indonesia mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas pemerintahan di bidang agama. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Kementerian Agama lebih banyak menitikberatkan pada pelayanan kepada masyarakat di bidang agama. Seiring dengan perkembangan tuntutan pelayanan pada masyarakat yang semakin kompleks, perlu terus meningkatkan kualitas kinerja pelayanan masyarakat. Baik buruknya pelayanan kepada masyarakat akan menentukan citra Kementerian Agama di masyarakat karena dengan semakin baiknya kualitas pelayanan, kepuasan dan kepercayaan akan dapat diwujudkan.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen berperan besar dalam memberikan pelayanan kepada pegawai di lingkungannya. Berdasarkan pengamatan penulis dari kenyataan dan juga banyaknya keluhan pegawai yang ditujukan ke Kankemenag Kab. Sragen, pelayanan dari instansi tersebut kurang memuaskan. Hal ini berdasarkan banyaknya kritik maupun

keluhan baik yang secara langsung maupun yang tidak langsung seperti kelambanan dalam menangani masalah, diskriminasi, kurangnya tanggapan terhadap keluhan pegawai, dan lain sebagainya. Belum maksimalnya pelayanan itu tentu tidak lepas dari faktor kepemimpinan yang diterapkan, motivasi kepada pegawai, pelatihan maupun lingkungan kerja, serta faktor-faktor yang lain.

B. Rumusan Masalah

Penilaian kinerja aparatur merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen sebagai organisasi publik yang memiliki tugas pokok dan fungsi koordinasi dan memberikan pelayanan administrasi memerlukan informasi mengenai kinerja aparatur yang ada di dalam organisasi, sehingga dapat dilakukan penilaian seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi dapat memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Terbatasnya informasi mengenai kinerja aparatur terjadi karena kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang penting dan hal ini menunjukkan ketidak seriusan pemerintah untuk menjadikan kinerja sebagai agenda kebijakan yang penting, sehingga tidak jarang ditemukan dalam perekrutan suatu jabatan yang didasarkan pada pertimbangan *like and dislike* pimpinan serta masih melekatnya budaya paternalisme.

Secara mental setiap aparat birokrasi, masih ditemukan adanya tradisi dan tata pergaulan yang bersifat paternalisme, misalnya dihadapan pimpinan dinas, seorang aparat bawahan sulit untuk menunjukkan penolakannya atas suatu ide atau gagasan pimpinan. Penolakan atas ide pimpinan secara terbuka dapat berarti membuka konflik antara pimpinan dan bawahannya. Disamping itu, kendala yang dihadapi dalam rangka peningkatan profesionalisme aparatur adalah inovasi dan kreativitas aparat birokrasi masih relatif rendah. Hal ini dapat ditunjukkan pada kondisi riil yang ada yakni manakala Pimpinan melakukan Tugas (Dinas) Luar, maka ada anggapan bahwa tugas dan tanggungjawab yang ada pada bawahan dapat ditunda pelaksanaannya atau dengan kata lain bawahan selalu menunggu pimpinan kembali untuk meminta petunjuk kepada pimpinan terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sehingga pelaksanaan tugas bawahan senantiasa harus dalam pengawasan langsung pimpinan. Pada tataran inilah dirasakan faktor kepemimpinan dan budaya sangat berpengaruh terhadap kinerja aparat birokrasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan adalah :

1. Bagaimana hubungan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen?
2. Bagaimana hubungan budaya terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen?

commit to user

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah penelitian yang dirumuskan di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui hubungan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen;
2. Untuk mengetahui hubungan budaya terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen;

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini juga diharapkan berguna sebagai bahan informasi bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik melalui peningkatan kinerja aparat birokrasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teoritis

Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting, karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan atau tingkat pencapaian hasil oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, melalui tingkat efektifitas, kualitas layanan serta responsivitas yang diterapkan dalam rangka upaya mencapai tujuan suatu organisasi. Dalam konteks lokus penelitian ini yaitu Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen, faktor kepemimpinan dan budaya cenderung mempengaruhi kinerja aparatur.

1. Kinerja

Beberapa pandangan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi publik, yang dipengaruhi oleh ruang dan waktu, dapat ditemui dari berbagai kepustakaan yang berusaha menggambarkan kinerja organisasi publik. Suatu organisasi, terlepas dari bagaimana bentuknya organisasi tersebut, apapun tujuan yang akan dicapai, selalu mengharapkan sasaran / target yang telah ditetapkan akan dapat tercapai semaksimal mungkin. Untuk mencapai target tersebut, banyak faktor yang dapat mempengaruhinya.

Muljarto (1977), menyatakan bahwa organisasi bukanlah sistem yang tertutup (*close system*) melainkan organisasi tersebut akan selalu dipaksa untuk memberi tanggapan atas rangsangan yang berasal dari lingkungannya. Pengaruh lingkungan dapat dilihat dari dua segi: *pertama*, lingkungan *commit to user*

eksternal yang umumnya menggambarkan kekuatan yang berada di luar organisasi seperti faktor politik, ekonomi dan sosial, *kedua* adalah lingkungan internal yaitu faktor-faktor dalam organisasi yang menciptakan iklim organisasi dimana berfungsinya kegiatan mencapai tujuan.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Higgins (1985) dalam Salusu (1996) menyatakan bahwa ada dua kondisi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, yaitu kapabilitas organisasi yaitu konsep yang dipakai untuk menunjuk pada kondisi lingkungan internal yang terdiri atas dua faktor strategik yaitu kekuatan dan kelemahan. Kekuatan adalah situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif, yang memungkinkan organisasi memiliki keuntungan strategik dalam mencapai sasarannya; sedangkan kelemahan adalah situasi dan ketidakmampuan internal yang mengakibatkan organisasi tidak dapat mencapai sasarannya. Kedua faktor ini saling berkaitan dan saling mempengaruhi. Faktor yang perlu diperhitungkan dalam melihat kemampuan internal organisasi antara lain : struktur organisasi, sumberdaya baik dana maupun tenaga, lokasi, fasilitas yang dimiliki, integritas seluruh karyawan dan integritas kepemimpinan. Kondisi yang kedua adalah lingkungan eksternal, yang terdiri atas dua faktor strategik, yaitu peluang dan ancaman atau tantangan. Peluang sebagai situasi dan faktor-faktor eksternal yang membantu organisasi mencapai atau bahkan bisa melampaui pencapaian sasarannya; sedangkan ancaman adalah faktor-faktor eksternal yang menyebabkan organisasi tidak dapat mencapai sasarannya. Dalam mengamati lingkungan eksternal, ada beberapa sektor yang peka secara strategik, artinya

bisa menciptakan peluang, atau sebaliknya merupakan ancaman. Perkembangan teknologi misalnya, peraturan perundang-undangan, atau situasi keuangan, dapat saja memberi keuntungan atau kerugian bagi organisasi. Tetapi yang jelas, menurut William Cohen (David, 1989) ialah bahwa peluang dan ancaman hadir pada setiap saat dan senantiasa melampaui sumber daya yang tersedia. Artinya, kekuatan yang dimiliki organisasi selalu berada dalam posisi lebih lemah dalam menanggulangi ancaman, bahkan dalam mengejar dan memanfaatkan peluang sekalipun.

Sementara itu, Zeithami, Parasuraman dan Berry (1990) mengemukakan bahwa kinerja pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui berbagai indikator yang sifatnya fisik. Penyelenggaraan pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui aspek fisik pelayanan yang diberikan, seperti tersedianya gedung pelayanan yang representatif, fasilitas pelayanan berupa televisi, ruang tunggu yang nyaman, peralatan pendukung yang memiliki teknologi canggih, seperti seragam dan aksesoris serta berbagai fasilitas kantor pelayanan yang memudahkan akses pelayanan bagi masyarakat.

Dalam konteks kinerja birokrasi pelayanan publik di Indonesia, Pemerintah melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 81 Tahun 1995 telah memberikan berbagai rambu-rambu pemberian pelayanan kepada birokrasi publik secara baik. Berbagai prinsip pelayanan yang berkualitas hendaknya sesuai dengan sendi-sendi sebagai berikut :

commit to user

- a. *Kesederhanaan*, dalam arti bahwa prosedur/tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat dan tidak berbelit-belit serta mudah dipahami dan dilaksanakan.
- b. *Kejelasan dan kepastian*, menyangkut :
- 1) Prosedur/tata cara pelayanan umum.
 - 2) Persyaratan pelayanan umum, baik teknis maupun administratif.
 - 3) Unit kerja atau pejabat yang bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan umum.
 - 4) Rincian biaya/tarif pelayanan umum dan tata cara pembayarannya.
 - 5) Jadwal waktu penyelesaian pelayanan umum.
 - 6) Hak dan kewajiban baik dari pemberi maupun penerima pelayanan umum berdasarkan bukti-bukti penerimaan permohonan/kelengkapannya, sebagai alat untuk memastikan pemrosesan pelayanan umum.
 - 7) Pejabat yang menerima keluhan pelanggan (masyarakat).
- c. *Keamanan*, dalam arti bahwa proses serta hasil pelayanan umum dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta dapat memberikan kepastian hukum.
- d. *Keterbukaan*, dalam arti bahwa prosedur/tata cara, persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan umum, waktu penyelesaian dan rincian biaya/tarif dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka

agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.

e. *Efisien*, meliputi :

- 1) Persyaratan pelayanan umum hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan umum yang diberikan
- 2) Dicegah adanya pengulangan pemenuhan kelengkapan persyaratan, dalam hal proses pelayanannya mempersyaratkan kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/instansi pemerintah lain yang terkait.

f. *Ekonomis*, dalam arti pengenaan biaya pelayanan umum harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan :

- 1) Nilai barang atau jasa pelayanan umum dengan tidak menuntut biaya yang tinggi diluar kewajaran.
- 2) Kondisi dan kemampuan pelanggan (masyarakat) untuk membayar secara umum.
- 3) Ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku

g. *Keadilan yang merata* dalam arti cakupan atau jangkauan pelayanan umum harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil.

h. *Ketepatan waktu*, dalam arti pelaksanaan pelayanan umum dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Sementara itu Steers (1980) menyatakan bahwa faktor-faktor yang menyokong keberhasilan akhir suatu organisasi dapat ditemukan dalam empat kelompok umum. Keempat kelompok umum tersebut adalah :

a. Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi organisasi.

Yang dimaksudkan dengan struktur adalah hubungan yang relatif tetap sifatnya seperti dijumpai dalam organisasi, sehubungan dengan susunan sumber daya manusia. Struktur adalah cara unik suatu organisasi menyusun orang-orangnya untuk menciptakan sebuah organisasi. Dengan demikian pengertian struktur meliputi faktor-faktor seperti luasnya desentralisasi pengendalian, jumlah spesialisasi pekerjaan, cakupan perumusan interaksi antar pribadi, dan seterusnya. Jadi, keputusan mengenai cara bagaimana orang-orang akan dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Dilain pihak, yang dimaksud dengan teknologi adalah mekanisme suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran jadi. Teknologi dapat memiliki berbagai bentuk, termasuk variasi-variasi dalam proses mekanis yang digunakan dalam produksi, variasi dalam bahan yang digunakan dan variasi dalam pengetahuan teknis yang dipakai untuk menunjang kegiatan menuju sasaran.

b. Karakteristik lingkungan, mencakup dua aspek yaitu pertama adalah lingkungan ekstern, yaitu semua kekuatan yang timbul di luar batas-batas organisasi dan mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi (contoh: kondisi ekonomi dan pasar, peraturan pemerintah),

yang kedua, adalah lingkungan intern, yang dikenal sebagai iklim organisasi meliputi macam-macam atribut lingkungan kerja (contoh: pekerja sentris, orientasi pada prestasi) yang sebelumnya telah ditunjukkan mempunyai hubungan dengan segi-segi tertentu dari efektivitas, khususnya atribut-atribut yang diukur pada tingkat individual (contoh: sikap kerja, prestasi).

- c. Karakteristik pekerja, perhatian harus diberikan kepada perbedaan individual antara para pekerja dalam hubungannya dengan efektivitas. Pekerja yang berlainan mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda. Variasi sifat manusia ini sering menyebabkan perilaku orang berbeda satu sama lain, walaupun mereka ditempatkan di satu lingkungan kerja yang sama. Lagi pula perbedaan-perbedaan individual ini dapat mempunyai pengaruh yang langsung terhadap dua proses yang penting, yang dapat berpengaruh nyata terhadap efektivitas. Yaitu rasa keterikatan terhadap organisasi atau jangkuan identifikasi para pekerja dengan majikannya, dan prestasi kerja individual. Tanpa rasa keterikatan dan prestasi, efektivitas adalah mustahil.
- d. Kebijakan dan praktek manajemen, peranan manajemen dalam prestasi organisasi, meliputi variasi gaya, kebijakan dan praktek kepemimpinan dapat memperhatikan atau merintangai pencapaian tujuan. Peran manajer memainkan peran sentral dalam keberhasilan suatu perusahaan melalui perencanaan, koordinasi, dan memperlancar kegiatan yang ditujukan ke
- commit to user*

arah sasaran. Adalah kewajiban mereka untuk menjamin bahwa struktur organisasi konsisten dengan dan menguntungkan untuk teknologi dan lingkungan yang ada. Lagipula adalah tanggungjawab mereka untuk menetapkan suatu sistem imbalan yang pantas sehingga para pekerja dapat memuaskan kebutuhan dan tujuan pribadinya sambil mengejar sasaran organisasi. Dengan makin rumitnya proses teknologi dan makin rumit dan kejamnya keadaan lingkungan, peranan manajemen dalam mengkoordinasi orang dan proses demi keberhasilan organisasi tidak hanya bertambah sulit, tapi juga menjadi semakin penting artinya.

Dalam instansi pemerintah, penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, serta memonitor pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani, dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik. Oleh sebab itu, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki kinerja bisa dilakukan secara lebih terarah dan sistematis. Disamping itu, dengan adanya informasi kinerja maka *benchmarking* dengan mudah bisa dilakukan dan dorongan untuk memperbaiki kinerja bisa diciptakan.

Meskipun demikian, penilaian tersebut tidak selalu efektif mengingat terbatasnya informasi mengenai kinerja birokrasi publik, serta kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang mendasar oleh pemerintah, disamping

kompleksitas indikator kinerja yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, birokrasi publik memiliki stakeholders yang banyak dan memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kesulitan lain dalam menilai kinerja birokrasi publik muncul karena tujuan dan misi birokrasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur, tetapi juga bersifat multidimensional sebagai akibat banyaknya kepentingan yang sering berbenturan satu sama lain.

Penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi itu seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus dilihat juga dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan, akuntabilitas dan responsivitas. Dwiyanto (1995, 9) mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu :

1) Produktivitas

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

2) Kualitas Layanan.

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan negatif mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik, sebab akses untuk mendapatkan informasi mengenai kualitas layanan relatif sangat mudah dan murah.

3) Responsivitas.

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dalam konteks ini, responsivitas mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidak selarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat yang secara otomatis kinerja organisasi tersebut jelek. Hal

tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi.

4) Responsibilitas.

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvine, 1990). Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

5) Akuntabilitas.

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

commit to user

benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Kumorotomo (1996) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain adalah sebagai berikut :

a. Efisiensi

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang bersifat dari rasionalitas ekonomis. Apabila diterapkan secara objektif, kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan.

b. Efektivitas

Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.

c. Keadilan

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercakupan atau keadilan. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi.

d. Daya Tanggap.

Organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh karena itu organisasi secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

Disamping itu, Salim dan Woodward (1992) melihat kinerja berdasarkan pertimbangan-pertimbangan ekonomi, efisiensi, efektifitas dan persamaan pelayanan. Dalam konteks ini, *aspek ekonomi* diartikan sebagai strategi untuk menggunakan sumber daya yang seminimal mungkin dalam proses penyelenggaraan kegiatan pelayanan publik. *Efisiensi kinerja* pelayanan publik juga dilihat untuk menunjuk suatu kondisi tercapainya perbandingan terbaik (*proporsional*) antara *input* pelayanan dengan *output* pelayanan. Demikian pula, *aspek efektivitas* kinerja pelayanan ialah untuk melihat tercapainya pemenuhan tujuan atau target pelayanan yang telah ditentukan. *Prinsip keadilan* dalam pemberian pelayanan publik juga dilihat sebagai ukuran untuk menilai seberapa jauh suatu bentuk pelayanan telah memperhatikan aspek-aspek keadilan dan membuat publik memiliki akses yang sama terhadap sistem pelayanan yang ditawarkan.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam konteks ini adalah sebagai kegiatan mempengaruhi orang lain, yang dilakukan oleh seseorang untuk bekerja *commit to user*

sama mencapai tujuan yang diinginkan atau proses mempengaruhi orang, sehingga mereka berusaha dengan sukarela dan antusias ke arah tercapainya sasaran-sasaran kelompok. Suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang bekerja sama dalam mencapai tujuan yang mereka inginkan. Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja aparat adalah kepemimpinan yang mampu mempengaruhi, memotivasi serta memberikan informasi yang tepat kepada anggota kelompok/individu-individu dalam organisasi untuk dapat bekerja lebih efektif dan efisien, tidak hanya bekerja sesuai dengan imbalannya, tetapi diharapkan mampu bekerja melebihi apa yang seharusnya dilakukan. Sedangkan konteks budaya yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini adalah mentalitas pegawai (pikiran, rohani/ batin/jiwa), watak, tabiat atau metode berpikir yang dimiliki aparat/pegawai yang dapat mempengaruhi pola kerja melalui hubungan dengan lingkungan dimana ia bekerja. Pola tindak, pola pikir aparat dalam melaksanakan pekerjaan ditempat dimana ia bekerja, dapat mendorong aparat birokrasi bekerja secara optimal.

Kepemimpinan juga merupakan penggerak bagi sumber daya-sumber daya dan alat-alat yang dimiliki oleh perusahaan. Definisi kepemimpinan, menurut Terry (Kartono 1998 : 38) Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha

mencapai tujuan-tujuan kelompok. Hasil tinjauan penulis-penulis lain mengungkapkan bahwa para penulis manajemen sepakat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Menurut Ordway Teod dalam bukunya "The Art Of Leadership" (Kartono 1998 : 38).

Sedangkan Young dalam Kartono (1998) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan akseptasi atau penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus. Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi bawahan atau kelompok untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Untuk dapat menggeneralisasikan variabel kepemimpinan tersebut, maka terlebih dahulu penulis akan menguraikan indikator-indikator yang dapat mengukur variabel kepemimpinan, yakni :

a. Pengaruh

Dalam berbagai konsep kepemimpinan, pemimpin selalu dominan dalam mempengaruhi bawahannya. Hal ini menunjukkan bahwa diantara pemimpin dan bawahan mempunyai interaksi yang saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya dalam rangka peningkatan kinerja, dalam situasi di mana mereka berada. Begitu

pula sejarah telah mencatat bahwa pemimpin yang berhasil pada suatu saat, belum tentu berhasil pada saat yang lain.

Keberadaan bawahan atau pengikut itu sendiri mempunyai pengertian yang berbeda-beda pada tingkat masyarakat. Menurut Arifin Abdurrachman (Pamudji : 1993, 68) menyebutkan bahwa keberadaan bawahan atau kepengikutan karena dipengaruhi beberapa hal, seperti :

- 1) Rasa patuh dan taat karena naluri dan nafsu ;
- 2) Rasa patuh dan taat karena tradisi dan adat ;
- 3) Rasa patuh dan taat karena agama dan budi nurani;
- 4) Rasa patuh dan taat karena akal dan ratio ;
- 5) Rasa patuh dan taat karena peraturan hukum.

Sedangkan untuk masyarakat Indonesia sebagian besar pengikutnya masih melihat pada pemimpin sebagai suatu yang menjadi panutan yang dapat memberi contoh di dalam setiap aktifitasnya. Artinya sebagian besar masyarakat masih berorientasi secara vertikal (ke atas). Keadaan tersebut menunjukkan seorang pemimpin harus dapat memberikan teladan, mempunyai wibawa dan kecakapan mengajar dan kecakapan teknis. Karena dengan perilaku kepemimpinan yang dapat memberikan teladan, mempunyai wibawa dan kecakapan maka pemimpin dapat mempengaruhi perilaku aparatnya agar dapat digerakkan ke arah tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

b. Motivasi

Motivasi dapat dikatakan sebagai usaha yang dapat mendorong dan menolak seseorang atau sekelompok orang untuk bertindak sesuai yang diharapkan, sehingga dapat tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam konteks kepemimpinan, motivasi bawahan merupakan serangkaian usaha-usaha di dalam rangka untuk memberikan motif (dorongan), harapan dan insentif kepada bawahan agar dapat terpenuhi kebutuhannya dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan semangat kerja dalam mencapai tujuannya. Mc Gregor (Pamudji, 1993, 151) dalam teori X menyebutkan bahwa manusia bersikap pasif dan menolak kebutuhan-kebutuhan organisasi, sehingga harus ada usaha-usaha untuk menyesuaikan dengan kebutuhan, mengarahkan dan memotivasi orang-orang tersebut untuk menyesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi tersebut. Sedangkan teori Y didasarkan pada asumsi bahwa manusia itu telah memiliki motivasi sendiri-sendiri dan suka bertanggung jawab, sehingga usaha-usaha yang dijalankan adalah mengatur atau menyusun kondisi-kondisi organisasi sedemikian rupa guna memungkinkan pemenuhan kebutuhan orang-orang sementara itu kegiatan-kegiatan mereka diarahkan kepada pencapaian tujuan.

Lebih lanjut Harold Koontz, Cyril O'Donnel dan Heinz Wehrich, (Ali; 1989, 605) mengatakan bahwa kekuatan motivasi itu

commit to user

bergantung pada pengharapan, persepsi imbalan, jumlah usaha yang dianggap dibutuhkan, tugas yang akan dilaksanakan, dan faktor-faktor lain yang merupakan bagian dari lingkungan.

c. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dalam studi kepemimpinan merupakan fungsi yang tidak boleh tidak harus dilaksanakan oleh seorang pemimpin, sehingga fungsi pengambilan keputusan dapat membedakan antara pemimpin dengan pelaksana, dimana fungsi tersebut menunjukkan bahwa pemimpin lebih berorientasi pada tugas-tugas yang mempergunakan pemikiran yang strategis untuk mengembangkan organisasi. Namun di dalam proses pengambilan keputusan, seorang pemimpin dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya.

John D. Millet (Pamudji; 1994, 127), menyebutkan bahwa salah satu kemampuan pemimpin ialah kemampuan mengambil keputusan. Sedangkan Mizberg (Thoha; 1994, 264-265) mengatakan bahwa “Pemimpin pada hakekatnya sebagian besar tugasnya dipergunakan secara penuh untuk memikirkan sistem pembuatan strategi organisasinya. Keterlibatan ini disebabkan karena:

- 1) Secara otoritas yang formal pemimpin adalah satu-satunya yang diperbolehkan untuk memikirkan tindakan-tindakan yang penting atau yang baru dalam organisasinya.

- 2) Sebagai pusat informasi, manajer dapat memberikan jaminan atas keputusan yang terbaik, yang mencerminkan pengetahuan yang terbaru dan nilai-nilai organisasi.
- 3) Keputusan-keputusan yang strategis akan lebih mudah diambil secara terpadu dengan adanya satu orang yang dapat melakukan kontrol atas semuanya.

Pengambilan keputusan sebagai suatu proses pembuatan strategi organisasi, maka prosedur pengambilan keputusan dapat disusun bersama-sama dalam satu continuum yang terdiri dari tidak ada pengaruh oleh bawahan sampai pada adanya pengaruh dari bawahan di dalam proses pengambilan keputusan, akan tetapi pada umumnya untuk memperoleh hasil keputusan yang baik, maka proses pengambilan keputusan dapat dilakukan bersama-sama dengan bawahan agar dapat mengakomodasikan semua kepentingan di dalam keputusan yang akan dihasilkan. Sehingga gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang paling tepat di dalam proses pengambilan keputusan, karena dengan perilaku pemimpin yang memilih gaya kepemimpinan partisipatif di dalam proses pengambilan keputusan, maka bawahan selalu akan diikutsertakan di dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini senada dengan pendapat Gary Yulk (Udaya; 1998, 133) yang mengatakan bahwa ada empat buah prosedur pengambilan keputusan, yakni :

commit to user

- 1) Keputusan yang otokratik : Manajer membuat keputusan sendiri tanpa menemukan opini atau saran dari orang lain, dan orang-orang tersebut tidak mempunyai pengaruh yang langsung terhadap keputusan tersebut, tidak ada partisipasi.
- 2) Konsultasi : Manajer menanyakan opini dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan secara serius saran-saran perhatian mereka.
- 3) Keputusan bersama : Manajer bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah keputusan tersebut, dan mengambil keputusan bersama; manajer tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir seperti juga peserta lainnya.
- 4) Pendelegasian : Manajer memberi kewenangan kepada seorang individu atau kelompok, kekuasaan atau tanggung jawab untuk membuat keputusan; manajer tersebut biasanya memberi spesifikasi mengenai batas-batas dalam mana pilihan terakhir harus berada, dan persetujuan terlebih dahulu mungkin atau mungkin tidak perlu diminta sebelum keputusan tersebut dilaksanakan.

d. Informasi

Pemimpin merupakan pusat informasi yang sangat dibutuhkan untuk memudahkan bawahan melaksanakan tugas-tugasnya di dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Karena apabila informasi yang dibutuhkan bawahan tidak

commit to user

dapat dimengerti dan dipahami, maka akan mengakibatkan keterlambatan dan bahkan kesalahan di dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Oleh karena itu, informasi harus disampaikan dengan jelas dan tepat oleh pemimpin kepada bawahannya supaya informasi (pesan) yang disampaikan tersebut dapat diterima dengan jelas, baik dan dapat dimengerti.

Untuk memudahkan penyampaian informasi dari pimpinan kepada pegawai, maka harus mempunyai banyak cara agar pesan atau informasi yang disampaikan dapat diterima dengan jelas dan dapat dimengerti.

Adapun beberapa bentuk informasi yang dilakukan oleh pemimpin, seperti menjawab sebuah permintaan informasi, menelpon seseorang untuk meneruskan kabar baru, mengadakan pertemuan dan memberi penjelasan kepada para anggota kelompok mengenai perkembangan-perkembangan baru, menulis memo dan laporan, mengirim pesan-pesan elektronik, menempatkan pesan-pesan pada papan buletin, mendistribusikan laporan berkala, dan menyampaikan dokumen-dokumen tertulis atau laporan-laporan kepada orang lain.

Menurut Gary Yulk, terjemahan Jusuf Udaya (1998 : 81), mengatakan bahwa tujuan utama dari informasi adalah untuk memudahkan pekerjaan dari orang lain yang tergantung kepada manajer tersebut sebagai suatu sumber informasi yang relevan.

commit to user

Sebagai tambahan, para pegawai yang selalu diberi informasi mengenai perkembangan-perkembangan penting dalam organisasi kemungkinan akan mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Informasi yang diberikan pimpinan kepada bawahannya harus jelas dan tepat agar dapat memudahkan tugas dari bawahan, sehingga pesan-pesan yang disampaikan oleh pimpinan dapat dimengerti dan dipahami dengan jelas oleh pegawai (bawahan). Adapun tujuan pemimpin untuk memberikan informasi kepada bawahannya adalah untuk mempermudah dan menghilangkan ketergantungan bawahan kepada pimpinannya.

Dari pendapat di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu aktivitas perilaku pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi melalui proses komunikasi (informasi) agar bawahan dapat diarahkan ke tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Seiring dengan tema dan fokus penelitian ini, maka pembahasan kepemimpinan dibatasi pada pendekatan perilaku pemimpin yang dalam hal ini memfokuskan pada kinerja aparatur, sehingga dalam meningkatkan kinerja aparatur sangat dibutuhkan kepemimpinan yang mengarahkan pada peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

3. Budaya

Di Indonesia secara etimologi budaya berasal dari kata buddhi (akal) sehingga dikembangkan menjadi budi-daya, yaitu kemampuan

commit to user

akal budi seseorang ataupun kelompok manusia. Banyak sarjana yang memberikan definisi tentang budaya, antara lain Koentjaraningrat (2000, 181) yang mendefinisikan kebudayaan sebagai keseluruhan gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat, yang dijadikan milik dari manusia dengan belajar.

Indonesia sebagai suatu negara dengan kondisi masyarakat yang sangat heterogen dimana penduduknya terdiri kurang lebih 300 suku bangsa (etnik). Heterogenitas masyarakat yang sangat besar ini memiliki sistem nilai dan norma budaya masing-masing. Keunikan kebudayaan itu biasanya menjadi acuan berpikir dan pegangan untuk bertindak, sehingga hal ini sangat berpengaruh pada sikap hidup dan pola perilaku dalam masyarakat. Kebudayaan memiliki arti yang sangat luas dan pemaknaannya sangat beragam, serta merupakan sistem simbol yang dipakai manusia untuk memaknai kehidupan. Sistem simbol berisi orientasi nilai, sudut pandang tentang dunia, maupun sistem pengetahuan dan pengalaman kehidupan. Sistem simbol terekam dalam pikiran yang dapat diaktualisasikan ke dalam bahasa tutur, tulisan, lukisan, sikap, gerak, dan tingkah laku manusia.

Schein (1985) mengatakan dalam proses adaptasi diasumsikan bahwa konsep budaya adalah sistem nilai yang dianut secara bersama-sama. Suatu pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi

eksternal dan integrasi internal yang telah berhasil baik sehingga absah untuk diajarkan kepada para anggota baru sebagai pedoman berperilaku.

Budaya adalah perilaku konvensional masyarakat dan ia mempengaruhi semua tindakan meskipun sebagian besar tidak disadarinya. Budaya memberikan stabilitas dan jaminan, karena dapat memahami hal-hal yang sedang terjadi dalam masyarakat dan mengetahui cara menanggapi. Sebagai contoh dapat dilihat apabila seorang pegawai pindah ke tempat kerja yang lain. Dalam lingkungan yang baru pegawai dituntut untuk perlu belajar menyesuaikan diri dengan lingkungan yang dihadapi untuk menghindari kemungkinan akan terjadi konsekuensi negatif.

Pemahaman kebudayaan yang sangat beragam tersebut terjadi karena adanya varian budaya yang disebut dengan kebudayaan lokal. Kebudayaan lokal lebih merupakan suatu tata nilai yang secara eksklusif dimiliki oleh masyarakat etnik tertentu. Adanya variasi dan keanekaragaman budaya akan mewarnai variasi pola perilaku masyarakat tempat kebudayaan tersebut berlaku. Dalam konteks tersebut, perilaku individu dalam organisasi juga tidak dapat dilepaskan dari pengaruh varian lokalitas budaya yang berkembang. Birokrasi, sebagaimana organisasi yang lainnya yang tidak lepas dari pengaruh lingkungan budaya, dalam aktivitasnya juga terlibat secara intensif melalui pola-pola interaksi yang terbentuk di dalamnya dengan sistem nilai dan budaya lokal. Budaya birokrasi yang berkembang di suatu daerah tertentu,

misalnya, tidak dapat dilepaskan dari pola budaya lingkungan sosial yang melingkupinya.

Birokrasi, sebagaimana organisasi lainnya tidak lepas dari pengaruh lingkungan budaya, dalam aktivitasnya juga terlibat secara intensif melalui pola-pola interaksi yang terbentuk di dalamnya dengan sistem nilai dan budaya lokal. Budaya birokrasi berkembang disuatu daerah tertentu tidak dapat dilepaskan dari pola budaya lingkungan sosial yang melingkupinya. Sehubungan dengan itu, Agus Dwiyanto (2002) mengemukakan bahwa budaya birokrasi dapat digambarkan sebagai sebuah sistem atau seperangkat nilai yang memiliki simbol, orientasi nilai, keyakinan, pengetahuan dan pengalaman kehidupan yang terinternalisasi ke dalam pikiran. Seperangkat nilai tersebut diaktualisasikan dalam sikap, tingkah laku dan perbuatan yang dilakukan oleh setiap anggota dari sebuah organisasi yang dinamakan birokrasi. Setiap aspek dalam kehidupan organisasi birokrasi selalu bersinggungan dengan aspek budaya masyarakat setempat.

Menurut Elashmawi dan Harris dalam Prawirosentono (1999) mengatakan bahwa berbagai bangsa di dunia ini mempunyai budaya yang berbeda satu sama lain. Berdasarkan perbedaan budaya mengakibatkan perbedaan dalam perilaku (behavior) dan sikap (attitude) dalam kegiatan organisasi, baik organisasi perusahaan, rumah sakit, partai politik, organisasi militer, organisasi gereja dan sebagainya. Perbedaan bangsa karena geografis tempat tinggal asal juga faktor lain yang menyebabkan

perbedaan. Perbedaan perilaku ini berakibat pada perbedaan hasil dalam “*job performance*” (kinerja tugas) sebagai akibat dari perbedaan perilaku (behavior) dan akibat perbedaan budaya asal. Padahal budaya asal dipengaruhi juga oleh lingkungan geografi dimana mereka hidup atau berasal.

Secara umum perbedaan perilaku dan sikap manusia terhadap kinerja dalam organisasi dalam diterangkan sebagai berikut :

- a. Perbedaan geografis dari sumber daya manusia dimana mereka tumbuh menyebabkan sikap budaya yang berbeda dalam melaksanakan kegiatan dalam suatu organisasi.
- b. Perbedaan budaya tercermin dalam perbedaan perilaku (behavior) dan sikap (attitude) dalam melaksanakan kegiatan dalam berbagai organisasi, baik organisasi perusahaan maupun organisasi keagamaan, sehingga menghasilkan tingkat kinerja yang berbeda pula.

Melalui penerapan sistem politik sentralistik dan hegemonik, negara cenderung telah mengembangkan model kebijakan dan sistem birokrasi pemerintahan yang mengarah pada penyeragaman di hampir semua aspek kebijakan. Dalam kondisi demikian, variasi-variasi dan keanekaragaman budaya lokal yang mewarnai sistem birokrasi di berbagai daerah menjadi hilang. Varian lokal dalam birokrasi berubah menjadi keseragaman budaya dengan ciri terjadinya sentralisasi kebijakan, pengambilan keputusan, ritual, etos kerja, sampai model hubungan birokrasi dengan masyarakatnya.

Implementasi kebijakan masyarakat yang bersifat sentralistik dan penyeragaman tersebut di daerah dilakukan dengan penyusunan sejumlah kebijakan teknis, yakni dalam bentuk petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis (juklak dan juknis). Penyimpangan dari juklak dan juknis tersebut akan berakibat fatal karena selalu dianggap sebagai penyimpangan dari aturan baku dan akan mendatangkan stigma yang tidak menguntungkan bagi birokrat karena mempunyai konsekuensi terhadap karier mereka pada masa mendatang. Tidak bisa dipungkiri bahwa budaya birokrasi di Indonesia banyak dipengaruhi oleh budaya Jawa yang hirarkis dan tertutup yang membuat seseorang untuk pandai menempatkan diri dalam masyarakat.

Budaya birokrasi dapat digambarkan sebagai sistem atau seperangkat nilai yang memiliki simbol, orientasi nilai, keyakinan pengetahuan dan pengalaman kehidupan yang terinternalisasi ke dalam pikiran. Seperangkat nilai tersebut diaktualisasikan dalam sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang dilakukan oleh setiap anggota dari sebuah organisasi, yang dinamakan birokrasi. Setiap aspek dalam kehidupan organisasi birokrasi selalu bersinggungan dengan aspek budaya masyarakat setempat. Birokrasi sebagaimana organisasi lainnya, dalam setiap dinamika yang terjadi di dalamnya, selalu memiliki korelasi dengan lingkungan eksternal. Karakter dan model birokrasi yang selama ini berkembang di Indonesia pada hakekatnya adalah merupakan salah

satu bentuk interaksi yang terjalin dengan lingkungan, baik yang menyangkut aspek politik, budaya, sosial, maupun ekonomi.

Sebagai suatu sistem yang terjalin melalui interaksi dengan lingkungan, corak hubungan paternalisme sangat dominan dalam determinasi pelayanan publik. Dalam konteks ini, budaya paternalisme dalam kinerja pelayanan publik menunjuk pada hubungan antara pimpinan sebagai pihak yang paling dominan apabila dibandingkan dengan masyarakat selaku pengguna jasa, sehingga pola hubungan dipandang secara hierarkis. Pihak pejabat birokrasi atau pimpinan ditempatkan lebih dominan daripada aparat bawahan, kerana seorang pimpinan harus dapat memberikan perlindungan terhadap bawahannya.

Dalam konteks pelayanan publik, paternalisme memiliki 2 (dua) dimensi yaitu : *Pertama*, hubungan paternalisme antar aparat birokrasi dengan masyarakat pengguna jasa. *Kedua*, hubungan paternalisme yang terjadi antara pimpinan dan bawahan dalam sebuah organisasi. Paternalisme yang pertama lebih menunjuk pada hubungan yang bersifat eksternal, sedangkan yang kedua lebih menekankan pada hubungan yang bersifat internal. Sifat budaya dualisme dalam birokrasi ini tercermin dalam pemberian pelayanan publik, birokrasi memiliki orientasi nilai yang berbeda dan saling bertentangan. Pada satu sisi, birokrasi dituntut harus loyal kepada pimpinan dan pada sisi yang lain diharuskan untuk mengaktualisasikan prinsip abdi masyarakat, yaitu sebagai pemberi

pelayanan kepada masyarakat dan harus mementingkan masyarakat yang dilayaninya.

Selain itu, budaya sebagai seperangkat nilai biasanya sarat dengan simbolisme, sehingga dalam setiap tindakannya, seseorang selalu berpegang teguh kepada 2 (dua) hal, yaitu, *Pertama*, filsafat atau pandangan hidup yang religius dan mistis. *Kedua*, pada sikap hidup yang etis dan menjunjung tinggi moral serta derajat hidupnya. Pandangan hidup akan selalu dikaitkan dengan tindakan simbolis yang biasanya banyak dipakai dan diwariskan secara turun temurun pada generasi berikutnya.

Sejalan dengan pemahaman diatas, Setiono (2000 : 100) mengemukakan bahwa ada beberapa kendala yang berkaitan dengan kultur dan tradisi yang dapat dijadikan variabel pengukuran masyarakat dalam kinerja birokrasi. Mentalitas pegawai adalah keadaan mental, (pikiran/ rohani/batin/jiwa), watak, tabiat atau metode berpikir yang dimiliki aparat yang mempengaruhi pola kerja melalui hubungannya dengan lingkungan dimana ia bekerja. Pola tindak, pola pikir aparat dalam melaksanakan pekerjaan ditempat di mana ia bekerja, dapat mendorong aparat birokrasi bekerja secara optimal.

Untuk dapat menggeneralisasikan variabel budaya ini maka akan diuraikan indikator-indikator yang dapat mengukur variabel budaya yakni :

1) *Faktor Internal Pegawai*

Sikap mentalitas pegawai yang dapat menurunkan kemampuan aparat untuk berbuat optimal di lingkungan kerja antara lain dapat di lihat melalui beberapa sikap yaitu adalah :

- a) Sikap mental yang berorientasi membelanjakan daripada menghasilkan. Para birokrat menganggap bahwa anggaran dan fasilitas mereka adalah milik negara sehingga mereka tidak perlu bersusah payah untuk mengelolah secara baik apalagi memberi nilai tambah pada aset-aset itu. Mereka bahkan cenderung ceroboh dalam mengelolah aset-aset tersebut.
- b) Sikap minta dilayani, bukan melayani. Sedikit banyak di Indonesia hal ini merupakan warisan paham masa lampau baik masa kerajaan yang menempatkan birokrat sebagai priyayi, maupun masa penjajahan yang menempatkan birokrat sebagai *ambtenaar* yang memiliki hak-hak dan status khusus.
- c) Motivasi birokrat pada umumnya keliru (tidak memahami dan tidak sesuai dengan fitrah dasar tugas institusi birokrasi). Mereka mendaftar menjadi pegawai bukan untuk melayani dan mengabdikan, melainkan mencari status dan gaji, sehingga tentu saja tatkala mereka bekerja, orientasi mereka tidak sesuai dengan tugas dan fungsi utama birokrasi.

Kesemua sikap mental itu menimbulkan dampak negatif berupa ketidakprofesionalan aparatur birokrasi dalam bekerja,
commit to user

sehingga mereka tidak mampu (capable) dalam menjalankan tugas secara baik.

2) *Faktor Eksternal Pegawai.*

Faktor Eksternal Pegawai dapat dilihat dari sikap mental masyarakat yaitu watak, tabiat, pola berpikir masyarakat yang selalu memiliki korelasi dengan lingkungan eksternal, yang pada hakekatnya merupakan suatu interaksi yang terjalin dengan lingkungan, baik yang menyangkut aspek politik, budaya, sosial, maupun ekonomi dalam mengemban tugas birokrasi secara baik. Namun di antara sikap tersebut di atas masih terdapat sikap atau pola pikir masyarakat yang menghambat pembangunan yang antara lain :

- a) Sikap apatis (non partisipatif dan permisif), yakni tidak peduli dan tidak mau tahu terhadap apapun yang terjadi di sekelilingnya, termasuk apa yang terjadi pada birokrasi.
- b) Mentalitas menerabas (hedonistik dan pragmatis) tidak mau repot dan cenderung cari enak saja, sehingga ikut menyuburkan pungli dan kolusi (Koentjoroningrat, dalam Setiono, 2000).
- c) Rasa ketergantungan masyarakat yang berlebihan terhadap birokrasi, sehingga mau menerima saja berbagai perlakuan yang menyimpang.

Pada tataran lokal diketahui adanya tuntutan otonomi daerah yang makin menguat, sementara dalam konteks global kita mengetahui bahwa berbagai perubahan tengah terjadi dengan cepat

di seluruh dunia, baik dalam hal iptek, sistem informasi, perdagangan politik, dan sebagainya. Berbagai perubahan itu menyebabkan lahirnya konsep globalisasi, perdagangan bebas, meningkatnya intensitas hubungan antara polarisasi dan ekonomi antar negara.

Fenomena-fenomena tersebut menyebabkan birokrasi terus tertinggal dan sulit menyesuaikan berbagai perubahan yang terjadi dengan cepat. Konsep, kebijakan, struktur dan pola kerja yang disusun menjadi cepat kadaluwarsa (*out of date*) sehingga tidak sesuai lagi dengan keadaan yang sudah berubah. Akibatnya masyarakat menjadi semakin kecewa dengan kinerja birokrasi. Faktor-faktor tersebut menyebabkan birokrasi memiliki “cacat bawaan” sehingga fungsi-fungsinya tidak dapat tercapai dengan optimal. Untuk mengeliminir aspek-aspek kendala itu, perlu dilakukan reformasi birokrasi untuk mengkaji ulang paradigma birokrasi “lama” yang sudah usang.

B. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian Podsakoff, MacKenzie, dan Bommer (1996) tentang pengaruh pemimpin transformasional terhadap kepuasan, komitmen, kepercayaan, kinerja in-role dan OCB yang dimoderasi oleh substitut kepemimpinan telah membedakan kinerja karyawan menjadi kinerja in role dan kinerja extra role atau sering disebut dengan istilah OCB. Dalam

penelitiannya, Podsakoff, MacKenzie, dan Bommer (1996) menguji mengenai pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional dalam konteks substitut kepemimpinan yang dikembangkan oleh Kerr dan Jermier. Data dikumpulkan dari 1539 karyawan berasal dari berbagai industri organisasi dan tingkatan level kerja yang berbeda. Hasil analisis data dengan menggunakan hierarchical moderated regression menunjukkan bahwa hanya sedikit variabel-variabel dari substitut kepemimpinan yang memoderasi perilaku kepemimpinan transformasional terhadap perilaku karyawan, role perceptions, kinerja in-role, dan OCB. Selain itu, hasil analisis juga menunjukkan bahwa: (1) perilaku kepemimpinan transformasional dan substitut kepemimpinan masing-masing mempunyai pengaruh yang unik terhadap beberapa variabel kriteria dari karyawan, dan (2) dimensi-dimensi perilaku kepemimpinan transformasional secara signifikan berhubungan dengan dimensi-dimensi substitut kepemimpinan.

Penelitian Suranta (2002) berdasarkan hasil analisis *one-way* ANOVA untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai $F = 6,890$ dan $p = 0,001$. Selain itu, analisis uji t menunjukkan bahwa nilai $t = 2,625$ dan $p = 0,010$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan hasil analisis *two-way* ANOVA untuk menguji pengaruh interaksi gaya kepemimpinan dan motivasi

karyawan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai signifikansi F adalah 0,202. Hasil analisis ini tidak mendukung, karena nilai signifikansi F lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti motivasi karyawan tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2003) berjudul hubungan motivasi pegawai dan efektivitas kerja terhadap prestasi kerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Kalimantan Timur. Dari hasil penelitian terhadap 63 orang pegawai ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi pegawai dengan prestasi kerja. Perolehan koefisien korelasi (r) sebesar 0,84 menunjukkan hubungan positif yang sangat kuat. Ini berarti bahwa dalam rangka untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai perlu adanya motivasi yang diperoleh dari motivasi materiil dan motivasi immateriil. Sementara itu nilai koefisien determinasi (r^2) diperoleh =0,711 atau 71,0 persen menunjukkan pengaruh motivasi pegawai terhadap prestasi kerja adalah besar pengaruhnya dibanding variabel efektivitas kerja pegawai. Dilaporkan dari penelitian ini bahwa tidak selamanya motivasi kerja pegawai didorong oleh kebutuhan bersifat mendasar (fisiologis), ternyata ada sebagian pegawai tingkat motivasinya tinggi didorong oleh kebutuhan akan kesempatan mengikuti kediklatan, kesempatan promosi jabatan, penghargaan dan suasana tempat kerja yang menyenangkan.

C. Kerangka Berpikir

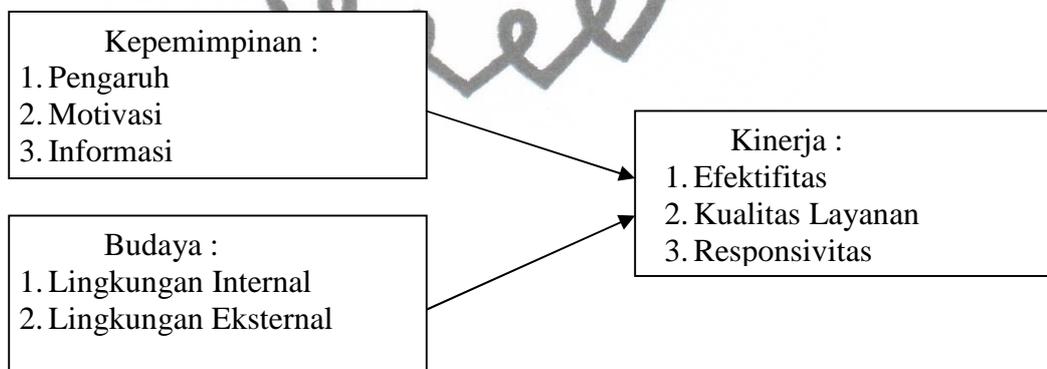
Kinerja merupakan ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Ada banyak penjelasan yang dapat dipergunakan dalam rangka memahami faktor yang terkait dan berpengaruh terhadap kinerja pelayanan publik. Osborne (1997) menjelaskan lima DNA sebagai kode genetika dalam tubuh organisasi publik yang mempengaruhi kapasitas dan perilakunya. Kelima kode genetika itu adalah misi, akuntabilitas, konsekuensi, kekuasaan dan budaya, sehingga pengelolaan dari kelima sistem kehidupan organisasi publik ini akan sangat menentukan kualitas yang diberikan dalam sistem pelayanan publik.

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

Disamping itu, Dwiyanto (2001, 7) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi organisasi publik dalam memberikan pelayanan kepada para pengguna jasa adalah faktor budaya, mengingat praktek-praktek, *commit to user*

simbol dan nilai yang selama ini dikembangkan oleh aparat dalam memberikan pelayanan kepada pengguna jasa sangat jauh dari kepentingan, harapan dan aspirasi masyarakat. Ironisnya, kondisi semacam ini, dianggap oleh aparat birokrasi sesuatu hal yang wajar dan bersifat normatif. Oleh karena itu, untuk memahami kinerja pelayanan yang dilakukan oleh aparat organisasi publik, maka dimensi kepemimpinan dan budaya birokrasi sebagai aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi menjadi sangat relevan untuk dilakukan pengkajian secara mendalam.

Dalam penelitian ini disajikan kerangka teoritis untuk mempermudah memahami permasalahan yang sedang diteliti. Perkiraan kerangka teoritis ini disajikan dalam bentuk skema atau gambaran yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Dimensi kepemimpinan yaitu pengaruh, motivasi dan informasi yang merupakan variabel bebas atau independen. Sedangkan dimensi budaya adalah lingkungan internal dan lingkungan eksternal pegawai yang juga merupakan variabel bebas atau variabel independen. Kinerja pegawai merupakan variabel

terikat atau variabel dependen dengan dimensi efektifitas, kualitas layanan dan responsivitas.

Variabel bebas atau independen yang terdiri dari kepemimpinan dan budaya berpengaruh terhadap variabel terikat atau dependen yaitu kinerja pegawai. Pengaruh pimpinan (Pengaruh), rangkaian usaha di dalam rangka untuk memberikan dorongan, harapan dan insentif kepada bawahan (Motivasi) serta memberikan informasi yang tepat kepada anggota kelompok/individu-individu dalam organisasi (Informasi), kemampuan untuk berbuat optimal di lingkungan kerja (Lingkungan internal), dan interaksi yang terjalin dengan lingkungan (Lingkungan Eksternal) terhadap Tingkat Efektivitas (Efektivitas), kepuasan masyarakat terhadap layanan (Kualitas Layanan) serta kemampuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (Responsivitas).

D. Hipotesis

Untuk itu perlu membuat hipotesis terlebih dahulu dan selanjutnya membuktikan hipotesis tersebut dengan metode statistik.

Hipotesis tersebut adalah :

1. Diduga terdapat hubungan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen;
2. Diduga terdapat hubungan budaya terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tipe Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian terhadap populasi, yaitu semua pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen. Dalam penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menguji suatu hipotesis yang dimunculkan secara eksplisit dengan data empirik. Penelitian kuantitatif adalah dengan menyusun dan menghitung data yang berwujud angka-angka dimana pengumpulan data dapat dilakukan dengan mengajukan angket (Arikunto, 1993).

B. Unit Analisis

Unit Analisis pada penelitian ini adalah semua pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen, yang terdistribusikan pada :

1. Sub Bagian Tata Usaha;
2. Seksi Mapenda Islam;
3. Seksi Pekapontren;
4. Seksi Penamas;
5. Seksi URAIS;
6. Seksi Haji dan Umroh;
7. Penyelenggara Zakat dan Wakaf.

C. Teknik Pengambilan Sampel

Populasi penelitian ini adalah semua pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen yang berjumlah 42 orang. Karena sedikitnya jumlah populasi maka digunakan metode total sampling, yaitu seluruh populasi menjadi anggota yang akan diamati sebagai sampel. Jumlah sampel tersebut akan mewakili semua Seksi yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen. Adapun populasi tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.1
Ukuran Populasi Di Setiap Unit Kerja

No.	Unit Kerja	Ukuran Populasi
1	Sub Bagian Tata Usaha	20
2	Seksi Mapenda Islam	5
3	Seksi Pekapontren	3
4	Seksi Penamas	4
5	Seksi URAIS	4
6	Seksi Haji dan Umroh	4
7	Penyelenggara Zakat dan Wakaf	2
	Jumlah	42

Sumber : Ortala dan Kepegawaian Kemenag Kab. Sragen

D. Jenis dan Sumber Data

- a. Data primer dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen melalui

pembagian kuesioner.

- b. Data sekunder penelitian meliputi berbagai keterangan yang diperoleh berdasarkan literatur-literatur maupun dokumentasi yang dimiliki Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen yang dapat menunjang penelitian ini.

E. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel-variabel dalam penelitian ini dapat didefinisi operasionalkan, sebagai berikut :

1. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau *“degree of accomplishment”* atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Variabel kinerja di ukur dengan menggunakan instrumen :

a. Efektivitas

Efektivitas adalah tingkat pencapaian tujuan melalui pelaksanaan fungsi tugas dan tanggung jawab Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen (item No. 1 – 6)

- a. Selalu : Skor 5
- b. Sering : Skor 4
- c. Kadang-kadang : Skor 3
- d. Jarang : Skor 2
- e. Tidak Pernah : Skor 1

b. Kualitas layanan.

Kualitas layanan adalah kepuasan masyarakat atas pelayanan yang diterima dari aparat birokrasi (item No. 7 – 12)

- a. Selalu : Skor 5
- b. Sering : Skor 4
- c. Kadang-kadang : Skor 3
- d. Jarang : Skor 2
- e. Tidak Pernah : Skor 1

c. Responsivitas.

Responsivitas adalah kemampuan aparat untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat (item No. 13 – 18)

- a. Selalu : Skor 5
- b. Sering : Skor 4
- c. Kadang-kadang : Skor 3
- d. Jarang : Skor 2
- e. Tidak Pernah : Skor 1

Menurut Nursalam (2003), penilaian kinerja pegawai dikategorikan dalam 3 kategori, yaitu:

- a. Baik : 76%-100%
 - b. Cukup : 56%-75%
 - c. Kurang : 40%-55%
- commit to user*

2. Kepemimpinan adalah bagaimana perilaku seorang pemimpin pada setiap aktivitasnya di dalam serangkaian usaha-usaha membimbing dan mengarahkan anggota-anggota atau sekelompok orang supaya bersedia dengan sukarela dan antusias dalam melakukan pekerjaannya untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Indikator-indikator dari variabel kepemimpinan adalah :

a. Pengaruh.

Pengaruh adalah serangkaian tindakan dari pemimpin dalam setiap aktivitasnya melalui keteladanan, kewibawaan dan kecakapan supaya bawahan dapat digerakkan dan diarahkan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan terlebih dahulu di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (item No. 19 – 25)

- a. Selalu : Skor 5
b. Sering : Skor 4
c. Kadang-kadang : Skor 3
d. Jarang : Skor 2
e. Tidak Pernah : Skor 1

b. Motivasi.

Motivasi adalah serangkaian usaha-usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memberikan motif, harapan dan insentif kepada pegawai sehingga pegawai tersebut terdorong untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan sukarela dan antusias di dalam

commit to user

rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif
(item No. 26 – 33)

- a. Selalu : Skor 5
- b. Sering : Skor 4
- c. Kadang-kadang : Skor 3
- d. Jarang : Skor 2
- e. Tidak Pernah : Skor 1

c. Informasi.

Informasi adalah serangkaian usaha-usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mendapatkan dan menyampaikan berita atau pesan secara langsung maupun tidak langsung kepada pegawainya agar dapat diterima dan dimengerti dengan baik, sehingga pegawai dapat melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan yang diharapkan di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (item No. 34 – 37)

- a. Selalu : Skor 5
- b. Sering : Skor 4
- c. Kadang-kadang : Skor 3
- d. Jarang : Skor 2
- e. Tidak Pernah : Skor 1

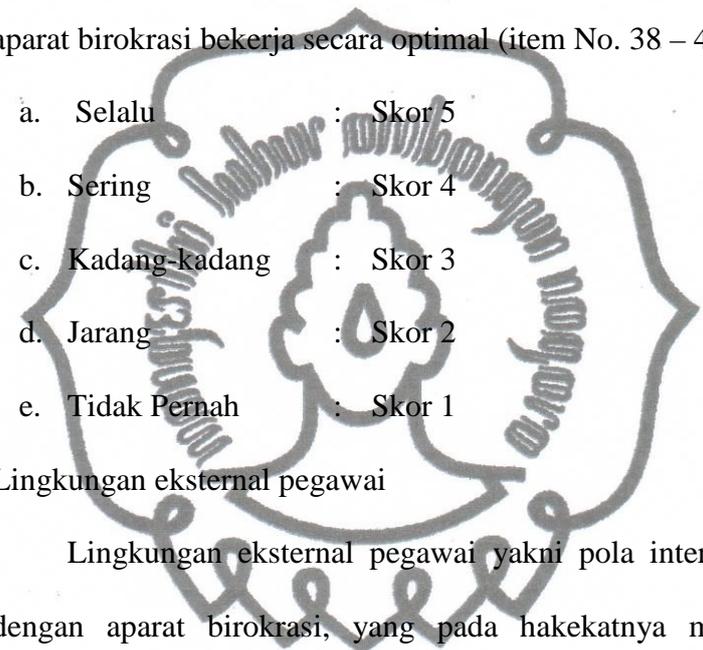
3. Budaya merupakan sistem atau seperangkat nilai yang memiliki simbol, orientasi nilai, keyakinan pengetahuan dan pengalaman kehidupan yang terinternalisasi ke dalam pikiran dan diaktualisasikan dalam sikap, tingkah

commit to user

laku serta perbuatan yang dilakukan oleh setiap anggota dari sebuah organisasi. Variabel budaya diukur melalui indikator :

a. Lingkungan internal pegawai

Lingkungan internal adalah pola tindak dan pola pikir yang mempengaruhi pola kerja aparat birokrasi sehingga dapat mendorong aparat birokrasi bekerja secara optimal (item No. 38 – 43)

- 
- a. Selalu : Skor 5
 - b. Sering : Skor 4
 - c. Kadang-kadang : Skor 3
 - d. Jarang : Skor 2
 - e. Tidak Pernah : Skor 1

b. Lingkungan eksternal pegawai

Lingkungan eksternal pegawai yakni pola interaksi masyarakat dengan aparat birokrasi, yang pada hakekatnya merupakan suatu interaksi yang terjalin dengan lingkungan, baik yang menyangkut aspek politik, budaya, sosial, maupun ekonomi dalam mengemban tugas birokrasi secara baik (item No. 44 – 47)

- a. Selalu : Skor 5
- b. Sering : Skor 4
- c. Kadang-kadang : Skor 3
- d. Jarang : Skor 2
- e. Tidak Pernah : Skor 1

F. Teknik Analisis Data

1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana skor/nilai/ukuran yang diperoleh benar-benar menyatakan hasil pengukuran/ pengamatan yang ingin diukur (Agung, 1990). Validitas pada umumnya dipermasalahkan berkaitan dengan hasil pengukuran psikologis atau non fisik. Berkaitan dengan karakteristik psikologis, hasil pengukuran yang diperoleh sebenarnya diharapkan dapat menggambarkan atau memberikan skor/ nilai suatu karakteristik lain yang menjadi perhatian utama. Macam validitas umumnya digolongkan dalam tiga kategori besar, yaitu validitas isi (*content validity*), validitas berdasarkan kriteria (*criterion-related validity*) dan validitas konstruk. Pada penelitian ini akan dibahas hal menyangkut validitas untuk menguji apakah pertanyaan-pertanyaan itu telah mengukur aspek yang sama. Untuk itu dipergunakanlah validitas konstruk.

Uji validitas dilakukan dengan mengukur korelasi antara variabel/item dengan skor total variabel. Cara mengukur validitas konstruk yaitu dengan mencari korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total menggunakan rumus teknik korelasi *product moment*, sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n\sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{\{n\sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\} \{n\sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

dimana r : koefisien korelasi
 X : skor tiap pertanyaan/ item
 Y : skor total
 N : jumlah responden

Setelah semua korelasi untuk setiap pertanyaan dengan skor total diperoleh, nilai-nilai tersebut dibandingkan dengan nilai kritik. Selanjutnya, jika nilai koefisien korelasi *product moment* dari suatu pertanyaan tersebut berada diatas nilai tabel kritik, maka pertanyaan tersebut signifikan.

2. Uji Realibilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Singarimbun, 1989). Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran relatif konsisten dari waktu ke waktu. Dalam penelitian ini teknik untuk menghitung indeks reliabilitas yaitu dengan teknik belah dua. Teknik ini diperoleh dengan membagi item-item yang sudah valid secara acak menjadi dua bagian. Skor untuk masing-masing item pada tiap belahan dijumlahkan, sehingga diperoleh skor total untuk masing-masing item belahan. Selanjutnya skor total belahan pertama dan belahan kedua dicari korelasinya dengan menggunakan teknik korelasi *product moment*. Angka korelasi yang dihasilkan lebih rendah daripada angka korelasi yang diperoleh jika alat ukur tersebut tidak dibelah.

Cara mencari reliabilitas untuk keseluruhan item adalah dengan mengkoreksi angka korelasi yang diperoleh menggunakan rumus :

$$r_{tot} = \frac{2(r_{tt})}{1 + r_{tt}}$$

dimana, r_{tot} : angka reliabilitas keseluruhan item
 r_{tt} : angka reliabilitas belahan pertama dan kedua

3. Uji Hipotesis

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji Chi Square (χ^2) yang berguna untuk mengetahui keterkaitan antara karakteristik kepemimpinan dan budaya dengan karakteristik kinerja pegawai. Analisis Chi Square adalah analisis untuk mengetahui apakah distribusi data seragam atau tidak, Uji ini juga disebut uji keselarasan (*goodness of fit test*).

Uji ini digunakan untuk menguji apakah ada hubungan antara dua peubah kategorik (data kualitatif). Pada uji ini digunakan tabel kontingensi dengan banyaknya baris r dan banyaknya kolom c (table kontingensi $r \times c$).

Pengujian hipotesis yang dilakukan adalah:

H_0 : tidak ada hubungan antara baris dan kolom

H_1 : ada hubungan antara baris dan kolom

Statistik Ujinya (Sudjana, 1996) adalah:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Keterangan : O_{ij} : frekuensi observasi pada baris ke- i dan kolom ke- j

$$e_{ij} = \frac{(r_i \times c_j)}{n}$$

e_{ij} : frekuensi harapan pada baris ke- i dan kolom ke- j

n : banyaknya seluruh observasi

Dasar pengambilan keputusan :

a. Berdasarkan perbandingan Chi-Square Uji dan tabel

Jika Chi-Square hitung < Chi-Square tabel, maka H_0 tidak ditolak

commit to user

Jika Chi-Square hitung $>$ Chi-Square tabel, maka H_0 ditolak

b. Berdasarkan probabilita

Jika probabilita $> \alpha$ maka H_0 tidak ditolak

Jika probabilita $< \alpha$ maka H_0 ditolak

Teknik penskalaan menggunakan skala likert dengan teknik self report bagi pengukuran sikap dimana subyek diminta untuk mengindikasikan tingkat kesetujuan atau tidak mereka terhadap masing-masing pernyataan.

Keterkaitan antara variabel satu dengan variabel lainnya

Adapun langkah-langkah dalam pengujian Chi-Square adalah sebagai berikut:

a) Menentukan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a)

H_0 : variabel satu tidak memiliki kaitan dengan variabel lain

H_a : variabel satu memiliki kaitan dengan variabel lain

b) Menentukan level of significance (α) = 0,05

c) Menghitung X^2 tabel dengan degree of freedom (df) = (r-1) (k-1)

d) Kriteria Pengujian

H_0 diterima apabila X^2 hitung $\leq X^2$ tabel

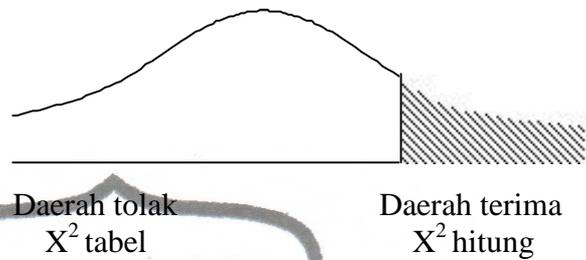
H_0 ditolak apabila X^2 hitung $> X^2$ tabel

e) Perhitungan

Analisis data dengan bantuan komputer program *SPSS Release 19*, agar diperoleh X^2 hitung. Sedangkan X^2 tabel pada taraf signifikansi 5% dengan db. Hasilnya X^2 hitung $> X^2$ tabel

commit to user

maka H_0 ditolak, artinya terdapat keterkaitan antara variabel satu dengan lainnya.



Grafik 3.1 Daerah Kritis Penerimaan H_0 .

Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa positif tidaknya pengaruh variabel satu terhadap variabel lainnya.

Secara keseluruhan karakteristik kepemimpinan dan budaya yang terdiri dari pengaruh, motivasi, informasi, lingkungan eksternal dan lingkungan internal dapat diketahui keterkaitannya dengan karakteristik kinerja pegawai. Hasil analisis Chi-Square memperoleh nilai X^2 hitung yang diterima pada taraf signifikansi 5%.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Analisis Deskriptif

1. Kondisi Wilayah Kabupaten Sragen

Kabupaten Sragen yang merupakan wilayah kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen seluas 941.55 KM² atau 94.155.81 Ha dengan batas-batas sebagai berikut :

- Sebelah Utara : Kabupaten Purwodadi
- Sebelah Selatan : Kabupaten Karanganyar
- Sebelah Timur : Propinsi Jawa Timur yaitu Kabupaten Ngawi
- Sebelah Barat : Kabupaten Boyolali

Wilayah Kabupaten Sragen terbagi menjadi 4 Wilayah Pembantu Bupati, 20 Kecamatan, 208 Desa dan 10 Kelurahan dengan keadaan geografis :

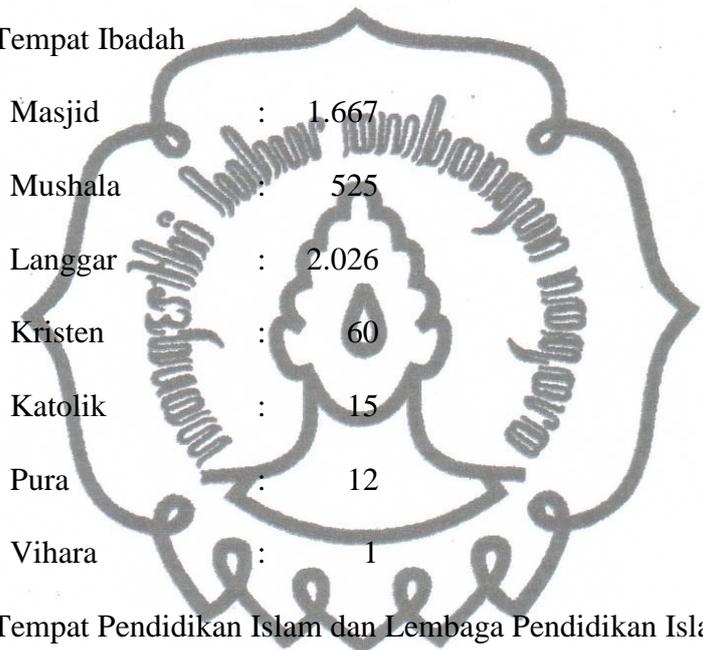
- Tanah Pertanian : 40.617.1702 Ha
- Tanah Pekarangan : 22.757.2541 Ha
- Tanah Tegalan : 19.941.6144 Ha
- Tanah Perkebunan : 585.3905 Ha
- Hutan Negara : 5.313.2662 Ha
- Lain-lain : 4.671.1146 Ha

a. Jumlah Penduduk

Jumlah penduduk berdasarkan Agama Kabupaten Sragen pada akhir tahun 2009 berjumlah 913.103 jiwa dengan perincian :

- Islam : 897.279
- Kristen : 9.738
- Katolik : 4.
- Hindu : 1.252
- Budha : 536

b. Tempat Ibadah

- 
- Masjid : 1.667
 - Mushala : 525
 - Langgar : 2.026
 - Kristen : 60
 - Katolik : 15
 - Pura : 12
 - Vihara : 1

c. Tempat Pendidikan Islam dan Lembaga Pendidikan Islam

1) Negeri

- MIN : 9
- MTsN : 8
- MAN : 3

2) Swasta

- RA/BA/TA : 80
- MIS : 60
- MTsS : 17
- MAS : 4

- 3) Ponpes : 124
- 4) Madin : 104
- 5) TPQ : 883
 - Santri : 45.295
 - Ustadz : 4.481
- d. Lembaga Dakwah : 930 (Majlis Taklim)
 - Jamaah : 61.367
 - Ustadz : 2.125
- e. Kondisi dan Potensi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen
 - 1) Sarana dan Prasarana Gedung
 - Gedung Kankemenag : 2 buah
 - Gedung KUA/Balai Nikah : 20 unit
 - Rumah Dinas : 2 buah
 - Gedung MIN : 9 unit
 - Gedung MTsN : 8 unit
 - Gedung MAN : 3 unit
 - 2) Jumlah Pegawai
 - Kankemenag Sragen : 75 orang
 - Laki-laki : 43 orang
 - Perempuan : 32 orang
 - KUA : 78 orang
 - Pengawas : 11 orang

- GPAI Sek. Umum/Swasta : 351 orang (Gaji di Kankemenag)

3) Sarana Fisik Penunjang Operasional

- Kendaraan roda empat : 3 buah
- Kendaraan roda dua : 13 buah
- Pesawat Telepon : 4 buah

4) Data Penguasaan Tanah

a) Berdasarkan Sumber Pengadaan

- Pemerintah : 5.510 m²
- Wakaf/Hibah : 448 m²
- Pinjam/Sewa : 8.753 m²

b) Berdasarkan Status Sertifikat

- Hak Milik : 5.958 m²
- Hak Guna Bangunan : 8.753 m²

f. Tugas dan Fungsi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen

Berdasarkan KMA RI Nomor : 45 tahun 1981 tentang Susunan dan Tata Kerja Kanwil Kementerian Agama Provinsi, Kankemenag Kabupaten Sragen termasuk dalam typology IX, yang tugas dan fungsinya sebagaimana tercantum dalam pasal 64 dan 65.

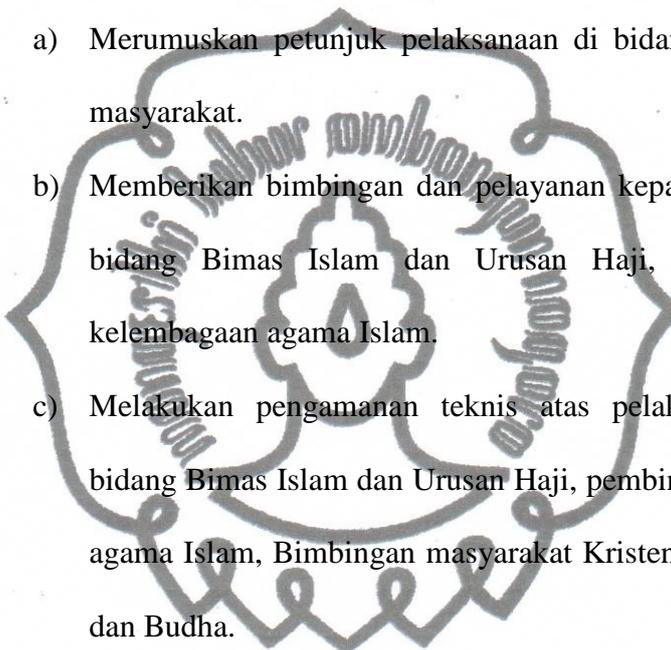
1) Tugas (Ps.64)

Kankemenag Kab./Kodya mempunyai tugas melaksanakan tugas dan fungsi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi

dalam wilayah Kab./Kodya yang bersangkutan sesuai dengan kebijaksanaan.

2) Fungsi (Ps.65)

Untuk melaksanakan tugas tersebut dalam pasal : 64 maka Kankemenag Kab./Kodya mempunyai fungsi :

- 
- a) Merumuskan petunjuk pelaksanaan di bidang agama kepada masyarakat.
 - b) Memberikan bimbingan dan pelayanan kepada masyarakat di bidang Bimas Islam dan Urusan Haji, serta pembinaan kelembagaan agama Islam.
 - c) Melakukan pengamanan teknis atas pelaksanaan tugas di bidang Bimas Islam dan Urusan Haji, pembinaan kelembagaan agama Islam, Bimbingan masyarakat Kristen, Katholik, Hindu dan Budha.
 - d) Mempersiapkan dan menyajikan informasi yang menyangkut pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Kankemenag Kab./Kota kepada Ka Kanwil Kemenag Provinsi.

Dalam menjabarkan pelaksanaan tugas dan fungsinya tersebut Kankemenag Kab. Sragen merumuskan visi dan misinya. Adapun visi dari Kankemenag Kab. Sragen adalah *“Menjadikan nilai-nilai agama sebagai landasan moral, spiritual dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara”*. Sedangkan misi dasar yang dilaksanakan oleh Kankemenag Kab. Sragen adalah :

commit to user

1. Memberikan pelayanan di bidang administrasi, perencanaan dan informasi keagamaan, kepegawaian, kehumasan dan pelayanan kerumahtanggaan.
2. Memberikan pelayanan yang prima pada bidang kehidupan beragama, yaitu penyelenggaraan ibadah haji, kepenghuluan, produk halal, ibadah sosial, keluarga sakinah, kerukunan umat beragama, zakat dan wakaf.
3. Memberikan bimbingan keagamaan melalui pengembangan pemahaman dan penghayatan al Qur'an, penyuluhan dan pengembangan lembaga dakwah dan pemberdayaan masjid.
4. Menyelenggarakan pendidikan pada madrasah dan pendidikan agama Islam pada sekolah umum yang bermutu.
5. Mengembangkan pendidikan keagamaan, pondok pesantren dan madrasah diniyah.
6. Mendorong peran serta umat beragama dalam pelaksanaan pembangunan di segala bidang dan melaksanakan pembinaan kehidupan beragama.

Disamping memiliki visi dan misi, Kankemenag Kab. Sragen mencanangkan 9 (sembilan) sikap kerja yang harus dikembangkan dilingkungan jajaran Kementerian Agama. Sikap-sikap kerja tersebut adalah :

1. Jujur dan memiliki integritas yang tinggi.
2. Memiliki etika, akhlak mulia serta keteladanan.

commit to user

3. Taat hukum dan aturan yang berlaku.
4. Rasa tanggung jawab dan akuntabel.
5. Mampu menghormati orang lain dan tidak mudah mencari kesalahan orang lain.
6. Pandai mencintai pekerjaan dan mau bekerja keras sesuai kemampuan yang dimiliki.
7. Berkoordinasi yang baik dan meningkatkan transparansi.
8. Meningkatkan kedisiplinan dan mau menerima masukan.
9. Bersahaja dalam hidup.

B. Analisis Data

1. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Pengujian validitas kuesioner dalam penelitian bertujuan untuk mengetahui sejauh mana alat pengukuran yang digunakan mengukur apa yang ingin diukur. Pengujian validitas ini digunakan *Product Moment Correlation*, yaitu dengan mengkorelasikan skor antara item dengan skor total menggunakan bantuan SPSS. Menurut Ghazali (2009) suatu item dinyatakan valid jika indeks korelasi *Product Moment Pearson* ($r_{\text{tabel}}(0,05, 42) \geq 0,304$). Hasil dari pengolahan data ditunjukkan pada tabel 4.1, 4.2 dan 4.3.

Tabel 4.1 menunjukkan koefisien validitas ($r_{xy \text{ hitung}}$) item pertanyaan untuk variabel kinerja. Berdasarkan tabel tersebut

commit to user

diketahui nilai korelasi item berkisar antara 0,330 sampai 0,819. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 18 item pertanyaan kinerja semuanya valid, karena r hitung lebih besar daripada r tabel.

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas Kinerja

Item	Koefisien Validitas	Titik Kritis	Keterangan
Kin1	0,679	0,304	Valid
Kin2	0,728	0,304	Valid
Kin3	0,801	0,304	Valid
Kin4	0,567	0,304	Valid
Kin5	0,724	0,304	Valid
Kin6	0,330	0,304	Valid
Kin7	0,819	0,304	Valid
Kin8	0,553	0,304	Valid
Kin9	0,676	0,304	Valid
Kin10	0,586	0,304	Valid
Kin11	0,714	0,304	Valid
Kin12	0,693	0,304	Valid
Kin13	0,725	0,304	Valid
Kin14	0,695	0,304	Valid
Kin15	0,338	0,304	Valid
Kin16	0,790	0,304	Valid
Kin17	0,699	0,304	Valid
Kin18	0,640	0,304	Valid

Sumber : Data diolah, 2011

Tabel 4.2 menunjukkan koefisien validitas (r_{xy} hitung) item pertanyaan untuk variabel kepemimpinan. Berdasarkan tabel tersebut diketahui nilai korelasi item berkisar antara 0,447 sampai 0,740. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 19 item pertanyaan kepemimpinan semuanya valid, karena r hitung lebih besar daripada r tabel.

commit to user

Tabel 4.2
Hasil Uji Validitas Kepemimpinan

Item	Koefisien Validitas	Titik Kritis	Keterangan
Kep1	0,587	0,304	Valid
Kep2	0,542	0,304	Valid
Kep3	0,622	0,304	Valid
Kep4	0,643	0,304	Valid
Kep5	0,596	0,304	Valid
Kep6	0,624	0,304	Valid
Kep7	0,721	0,304	Valid
Kep8	0,676	0,304	Valid
Kep9	0,552	0,304	Valid
Kep10	0,447	0,304	Valid
Kep11	0,611	0,304	Valid
Kep12	0,638	0,304	Valid
Kep13	0,569	0,304	Valid
Kep14	0,593	0,304	Valid
Kep15	0,638	0,304	Valid
Kep16	0,474	0,304	Valid
Kep17	0,740	0,304	Valid
Kep18	0,513	0,304	Valid
Kep19	0,673	0,304	Valid

Sumber : Data diolah, 2011

Tabel 4.3 menunjukkan koefisien validitas (r_{xy} hitung) item pertanyaan untuk variabel budaya. Berdasarkan tabel tersebut diketahui nilai korelasi item berkisar antara 0,447 sampai 0,740. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 10 item pertanyaan budaya semuanya valid, karena r hitung lebih besar daripada r tabel.

Tabel 4.3
Hasil Uji Validitas Budaya

Item	Koefisien Validitas	Titik Kritis	Keterangan
Bud1	0,739	0,304	Valid
Bud2	0,849	0,304	Valid
Bud3	0,816	0,304	Valid
Bud4	0,601	0,304	Valid
Bud5	0,657	0,304	Valid
Bud6	0,633	0,304	Valid
Bud7	0,359	0,304	Valid
Bud8	0,692	0,304	Valid
Bud9	0,747	0,304	Valid
Bud10	0,439	0,304	Valid

Sumber : Data diolah, 2011

b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil suatu pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Suatu alat ukur dikatakan reliabel jika alat itu dalam mengukur suatu gejala yang berlainan senantiasa dapat diandalkan. Reliabilitas konstruk dinilai dengan menghitung indeks reliabilitas instrumen yang digunakan model SEM yang dianalisis. Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,60 (Maholtra, dalam Ghozali, 2009). Sekaran (2002) membagi realibilitas dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Nilai indeks reliabilitas 0,80 – 1,00 : Reliabilitas baik
- b. Nilai indeks reliabilitas 0,60 – 0,79 : Reliabilitas diterima
- c. Nilai indeks reliabilitas < 0,60 : Reliabilitas kurang baik

Tabel 4.4
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Kesimpulan
Kinerja	18	0,916	Reliabel
Kepemimpinan	19	0,901	Reliabel
Budaya	10	0,845	Reliabel

Sumber : Data diolah 2011

Tabel 4.4 menunjukkan hasil perhitungan *Cronbach's Alpha* variabel penelitian. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini reliabilitasnya adalah baik untuk digunakan sebagai alat ukur, karena memiliki nilai indeks reliabilitas 0,80 – 1,00.

2. Distribusi Data Penelitian

Deskripsi data adalah data tentang hasil pengumpulan data dari tiap-tiap variabel dalam penelitian. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yaitu kepemimpinan (X_1) dan budaya (X_2) sebagai variabel bebas dan Kinerja sebagai variabel terikat (Y).

Adapun data tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut:

a. Distribusi Frekuensi Kinerja

Tabel 4.5
Distribusi Frekuensi Responden
Menurut Kinerja

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Baik	35	83,3
Sedang	4	9,5
Kurang	3	7,1

Sumber : Data Primer, 2011

commit to user

Berdasarkan tabel 4.5 diatas dapat diketahui bahwa pegawai pada Kantor Kementerian Agama yang memiliki kinerja baik untuk mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan semaksimal mungkin adalah sebanyak 35 pegawai dan 4 orang pegawai mempunyai kinerja sedang yang belum mampu mengenali kebutuhan maupun kepuasan layanan terhadap masyarakat. Sedangkan 3 orang pegawai memiliki kinerja yang kurang, masih belum dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi masing-masing secara efektif dan efisien.

b. Distribusi Frekuensi Kepemimpinan

Tabel 4.6
Distribusi Frekuensi Responden
Menurut Kepemimpinan

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Baik	30	71,4
Sedang	11	26,2
Kurang	1	2,4

Sumber : Data Primer, 2011

Berdasarkan tabel 4.6 diatas dapat diketahui bahwa terdapat interaksi yang saling mempengaruhi antara pimpinan dan bawahan dalam rangka peningkatan kerja dalam situasi dimana mereka berada sehingga dapat dikatakan sebanyak 30 orang pegawai yang mendapat kepemimpinan yang baik dan 11 orang pegawai mendapat kepemimpinan sedang, sedangkan 1 orang pegawai mempunyai kepemimpinan yang kurang karena kurangnya motivasi untuk menaati dan mematuhi peraturan yang telah ditetapkan.

commit to user

c. Distribusi Frekuensi Budaya

Tabel 4.7
Distribusi Frekuensi Responden
Menurut Budaya

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Baik	35	83,3
Sedang	7	16,7

Sumber : Data Primer, 2011

Berdasarkan tabel 4.7 diatas dapat diketahui bahwa terdapat 35 orang pegawai yang memiliki nilai budaya baik dengan sikap mentalitas pegawai untuk berbuat optimal di lingkungan kerja dan menjalin interaksi dengan lingkungan, baik yang menyangkut aspek politik, budaya, sosial maupun ekonomi dan terdapat 7 orang pegawai memiliki nilai budaya sedang dalam mengemban tugas birokrasi.

3. Uji Hipotesis

a. Hubungan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Tabel 4.8
Tabulasi Data Chi-Square Antara Kepemimpinan Dan Kinerja

Kinerja	Kepemimpinan			Total
	Baik	Sedang	Kurang	
Baik	29	6	0	35
Sedang	0	4	0	4
Kurang	1	1	1	3
Total	30	11	1	42

Sumber : Data Primer, 2011

Keterangan : Responden dengan kinerja yang baik sebanyak 29 orang mempunyai keterkaitan dan saling mempengaruhi antara pimpinan

dan bawahan. Interaksi tersebut memotivasi dan terjadi pertukaran informasi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Ada tidaknya hubungan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dapat diketahui berdasarkan pengujian *chi square*. Berikut adalah langkah-langkah uji *chi square* selengkapnya.

1) Rumusan Hipotesis

H_0 : tidak terdapat hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

H_a : terdapat hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Kriteria Pengambilan Kesimpulan

Dengan tingkat ketelitian 0,05 maka nilai χ^2_{tabel} untuk pengujian *chi square* 3×3 (df = 4) adalah sebesar 9,49. Adapun pengambilan kesimpulan dilakukan dengan aturan sebagai berikut.

H_0 diterima apabila $\chi^2_{\text{hitung}} < \chi^2_{\text{tabel}}$

H_a diterima apabila $\chi^2_{\text{hitung}} \geq \chi^2_{\text{tabel}}$

2) Hasil Pengujian

Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai χ^2_{hitung} sebesar 26,579. Oleh karena $\chi^2_{\text{hitung}} > \chi^2_{\text{tabel}}$ (26,579 > 9,49) maka H_a diterima. Dengan demikian disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.

b. Hubungan antara Budaya terhadap Kinerja Pegawai

Tabel 4.9
Tabulasi Data Chi-Square Antara Budaya Dan Kinerja

Kinerja	Budaya		Total
	Baik	Sedang	
Baik	35	0	35
Sedang	0	4	4
Kurang	0	3	3
Total	35	7	42

Sumber : Data Primer, 2011

Keterangan : Responden sebanyak 35 orang mempunyai kinerja yang baik karena kemampuannya untuk berinteraksi secara internal maupun dengan lingkungan sekitarnya.

Ada tidaknya hubungan antara Budaya terhadap Kinerja Pegawai dapat diketahui berdasarkan pengujian *chi square*. Berikut adalah langkah-langkah uji *chi square* selengkapnya.

1) Rumusan Hipotesis

H_0 : tidak terdapat hubungan yang signifikan antara Budaya terhadap Kinerja Pegawai

H_a : terdapat hubungan yang signifikan antara Budaya terhadap Kinerja Pegawai

Kriteria Pengambilan Kesimpulan

Dengan tingkat ketelitian 0,05 maka nilai χ^2_{tabel} untuk pengujian *chi square* 3x2 (df = 2) adalah sebesar 5,99. Adapun pengambilan kesimpulan dilakukan dengan aturan sebagai berikut.

H_0 diterima apabila $\chi_{\text{hitung}} < \chi_{\text{tabel}}$

H_a diterima apabila $\chi^2_{hitung} \geq \chi^2_{tabel}$

2) Hasil Pengujian

Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai χ^2_{hitung} sebesar 42,00. Oleh karena $\chi^2_{hitung} > \chi^2_{tabel}$ ($42,00 > 5,99$) maka H_a diterima. Dengan demikian disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Budaya terhadap Kinerja Pegawai.

Uji hipotesis untuk masing-masing karakteristik dari variabel-variabel adalah sebagai berikut :

a. Hubungan antara Pengaruh Pimpinan terhadap Efektivitas

Ada tidaknya hubungan antara Pengaruh Pimpinan terhadap Efektivitas dapat diketahui berdasarkan pengujian *chi square*. Berikut adalah langkah-langkah uji *chi square* selengkapnya.

1) Rumusan Hipotesis

H_0 : tidak terdapat hubungan antara Pengaruh Pimpinan terhadap Efektivitas

H_a : terdapat hubungan antara Pengaruh Pimpinan terhadap Efektivitas

Kriteria Pengambilan Kesimpulan

Dengan tingkat ketelitian 0,05 maka nilai χ^2_{tabel} untuk pengujian *chi square* 3×3 (df = 4) adalah sebesar 9,49. Adapun pengambilan kesimpulan dilakukan dengan aturan sebagai berikut.

H_0 diterima apabila $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$

H_a diterima apabila $\chi^2_{hitung} \geq \chi^2_{tabel}$

2) Hasil Pengujian

Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai χ^2_{hitung} sebesar 15,920. Oleh karena $\chi^2_{hitung} > \chi^2_{tabel}$ ($15,920 > 9,49$) maka H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara Pengaruh Pimpinan terhadap Efektivitas.

b. Hubungan antara Motivasi terhadap Efektifitas

Ada tidaknya hubungan Motivasi terhadap Efektifitas dapat diketahui berdasarkan pengujian *chi square*. Berikut adalah langkah-langkah uji *chi square* selengkapnya.

1) Rumusan Hipotesis

H_0 : tidak terdapat hubungan antara Motivasi terhadap Efektifitas

H_a : terdapat hubungan antara Motivasi terhadap Efektifitas

Kriteria Pengambilan Kesimpulan

Dengan tingkat ketelitian 0,05 maka nilai χ^2_{tabel} untuk pengujian *chi square* 3×3 (df = 4) adalah sebesar 9,49. Adapun pengambilan kesimpulan dilakukan dengan aturan sebagai berikut.

H_0 diterima apabila $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$

H_a diterima apabila $\chi^2_{hitung} \geq \chi^2_{tabel}$

2) Hasil Pengujian

Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai χ^2_{hitung} sebesar 1,407. Oleh karena $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ ($1,407 < 9,49$) maka H_a ditolak.

commit to user

Dengan demikian disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara Motivasi terhadap Efektifitas.

c. Hubungan antara Informasi terhadap Efektifitas.

Ada tidaknya hubungan antara Informasi terhadap Efektifitas dapat diketahui berdasarkan pengujian *chi square*. Berikut adalah langkah-langkah uji *chi square* selengkapnya.

1) Rumusan Hipotesis

H_0 : tidak terdapat hubungan antara Informasi dan Efektifitas

H_a : terdapat antara Informasi dan Efektifitas

Kriteria Pengambilan Kesimpulan

Dengan tingkat ketelitian 0,05 maka nilai χ^2_{tabel} untuk pengujian *chi square* dengan table 3x3 didapat nilai $df = 4$ adalah sebesar 9.49. Adapun pengambilan kesimpulan dilakukan dengan aturan sebagai berikut.

H_0 diterima apabila $\chi^2_{\text{hitung}} < \chi^2_{\text{tabel}}$

H_a diterima apabila $\chi^2_{\text{hitung}} \geq \chi^2_{\text{tabel}}$

2) Hasil Pengujian

Berdasarkan perhitungan SPSS dari penghitungan *chi square* diperoleh nilai χ^2_{hitung} sebesar 9,280. Oleh karena $\chi^2_{\text{hitung}} < \chi^2_{\text{tabel}}$ ($9,280 < 9.49$) maka H_a ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara Informasi dan Efektifitas.

d. Hubungan antara Lingkungan internal dan Efektivitas

Ada tidaknya hubungan Lingkungan internal dan Efektivitas dapat diketahui berdasarkan pengujian *chi square*. Berikut adalah langkah-langkah uji *chi square* selengkapnya.

1) Rumusan Hipotesis

H_0 : tidak terdapat hubungan antara Lingkungan internal dan Efektivitas

H_a : terdapat hubungan antara Lingkungan internal dan Efektivitas

Kriteria Pengambilan Kesimpulan

Dengan tingkat ketelitian 0,05 maka nilai χ^2_{tabel} untuk pengujian *chi square* 3×3 (df = 4) adalah sebesar 9,49. Adapun pengambilan kesimpulan dilakukan dengan aturan sebagai berikut.

H_0 diterima apabila $\chi^2_{\text{hitung}} < \chi^2_{\text{tabel}}$

H_a diterima apabila $\chi^2_{\text{hitung}} \geq \chi^2_{\text{tabel}}$

2) Hasil Pengujian

Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai χ^2_{hitung} sebesar 37,267. Oleh karena $\chi^2_{\text{hitung}} > \chi^2_{\text{tabel}}$ ($37,267 > 9,49$) maka H_a diterima. Dengan demikian disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara Lingkungan internal dan Efektivitas.

e. Hubungan antara Lingkungan eksternal dan Efektivitas

Ada tidaknya hubungan Lingkungan eksternal dan Efektivitas dapat diketahui berdasarkan pengujian *chi square*. Berikut adalah langkah-langkah uji *chi square* selengkapnya.

1) Rumusan Hipotesis

H_0 : tidak terdapat hubungan antara Lingkungan eksternal dan Efektivitas

H_a : terdapat hubungan antara Lingkungan eksternal dan Efektivitas

Kriteria Pengambilan Kesimpulan

Dengan tingkat ketelitian 0,05 maka nilai χ^2_{tabel} untuk pengujian *chi square* 3×3 (df = 4) adalah sebesar 9,49. Adapun pengambilan kesimpulan dilakukan dengan aturan sebagai berikut.

H_0 diterima apabila $\chi^2_{\text{hitung}} < \chi^2_{\text{tabel}}$

H_a diterima apabila $\chi^2_{\text{hitung}} \geq \chi^2_{\text{tabel}}$

2) Hasil Pengujian

Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai χ^2_{hitung} sebesar 11,168. Oleh karena $\chi^2_{\text{hitung}} > \chi^2_{\text{tabel}}$ (11,168 > 9,49) maka H_a diterima. Dengan demikian disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara Lingkungan eksternal dan Efektivitas.

f. Hubungan antara Pengaruh Pimpinan dengan Kualitas Layanan

Ada tidaknya hubungan Pengaruh Pimpinan dengan Kualitas Layanan dapat diketahui berdasarkan pengujian *chi square*. Berikut adalah langkah-langkah uji *chi square* selengkapnya.

1) Rumusan Hipotesis

H_0 : tidak terdapat hubungan antara Pengaruh Pimpinan dengan Kualitas Layanan

H_a : terdapat hubungan antara Pengaruh Pimpinan dengan Kualitas Layanan

Kriteria Pengambilan Kesimpulan

Dengan tingkat ketelitian 0,05 maka nilai χ^2_{tabel} untuk pengujian *chi square* 3×3 (df = 4) adalah sebesar 9,49. Adapun pengambilan kesimpulan dilakukan dengan aturan sebagai berikut.

H_0 diterima apabila $\chi^2_{\text{hitung}} < \chi^2_{\text{tabel}}$

H_a diterima apabila $\chi^2_{\text{hitung}} \geq \chi^2_{\text{tabel}}$

2) Hasil Pengujian

Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai χ^2_{hitung} sebesar 33,775. Oleh karena $\chi^2_{\text{hitung}} > \chi^2_{\text{tabel}}$ (33,775 > 9,49) maka H_a diterima. Dengan demikian disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara Pengaruh Pimpinan dengan Kualitas Layanan.

g. Hubungan antara Motivasi dengan Kualitas Layanan

Ada tidaknya hubungan Pengaruh Pimpinan dengan Kualitas Layanan dapat diketahui berdasarkan pengujian *chi square*. Berikut adalah langkah-langkah uji *chi square* selengkapnya.

1) Rumusan Hipotesis

H_0 : tidak terdapat hubungan antara Motivasi dengan Kualitas Layanan

H_a : terdapat hubungan antara Motivasi dengan Kualitas Layanan

Kriteria Pengambilan Kesimpulan

Dengan tingkat ketelitian 0,05 maka nilai χ^2_{tabel} untuk pengujian *chi square* 3×3 (df = 4) adalah sebesar 9,49. Adapun pengambilan kesimpulan dilakukan dengan aturan sebagai berikut.

H_0 diterima apabila $\chi^2_{\text{hitung}} < \chi^2_{\text{tabel}}$

H_a diterima apabila $\chi^2_{\text{hitung}} \geq \chi^2_{\text{tabel}}$

2) Hasil Pengujian

Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai χ^2_{hitung} sebesar 1,801. Oleh karena $\chi^2_{\text{hitung}} < \chi^2_{\text{tabel}}$ (1,801 < 9,49) maka H_a ditolak. Dengan demikian disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara Motivasi dengan Kualitas Layanan.

h. Hubungan antara Informasi dengan Kualitas Layanan

Ada tidaknya hubungan Informasi dengan Kualitas Layanan dapat diketahui berdasarkan pengujian *chi square*. Berikut adalah langkah-langkah uji *chi square* selengkapnya.

1) Rumusan Hipotesis

H_0 : tidak terdapat hubungan antara Informasi dengan Kualitas Layanan

H_a : terdapat hubungan antara Informasi dengan Kualitas Layanan

Kriteria Pengambilan Kesimpulan

Dengan tingkat ketelitian 0,05 maka nilai χ^2_{tabel} untuk pengujian *chi square* 3×3 (df = 4) adalah sebesar 9,49. Adapun pengambilan kesimpulan dilakukan dengan aturan sebagai berikut.

H_0 diterima apabila $\chi^2_{\text{hitung}} < \chi^2_{\text{tabel}}$

H_a diterima apabila $\chi^2_{hitung} \geq \chi^2_{tabel}$

2) Hasil Pengujian

Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai χ^2_{hitung} sebesar 8,200. Oleh karena $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ ($8,200 < 9,49$) maka H_a ditolak. Dengan demikian disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara Informasi dengan Kualitas Layanan.

i. Hubungan antara Lingkungan Internal dengan Kualitas Layanan

Ada tidaknya hubungan Lingkungan Internal dengan Kualitas Layanan dapat diketahui berdasarkan pengujian *chi square*. Berikut adalah langkah-langkah uji *chi square* selengkapnya.

1) Rumusan Hipotesis

H_0 : tidak terdapat hubungan antara Lingkungan Internal dengan Kualitas Layanan

H_a : terdapat hubungan antara Lingkungan Internal dengan Kualitas Layanan

Kriteria Pengambilan Kesimpulan

Dengan tingkat ketelitian 0,05 maka nilai χ^2_{tabel} untuk pengujian *chi square* 3×3 (df = 4) adalah sebesar 9,49. Adapun pengambilan kesimpulan dilakukan dengan aturan sebagai berikut.

H_0 diterima apabila $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$

H_a diterima apabila $\chi^2_{hitung} \geq \chi^2_{tabel}$

2) Hasil Pengujian

Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai χ^2_{hitung} sebesar 26.808. Oleh karena $\chi^2_{hitung} > \chi^2_{tabel}$ ($26.808 > 9,49$) maka H_a diterima. Dengan demikian disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara Lingkungan Internal dengan Kualitas Layanan.

j. Hubungan antara Lingkungan Eksternal dengan Kualitas Layanan

Ada tidaknya hubungan Lingkungan Eksternal dengan Kualitas Layanan dapat diketahui berdasarkan pengujian *chi square*. Berikut adalah langkah-langkah uji *chi square* selengkapnya.

1) Rumusan Hipotesis

H_0 : tidak terdapat hubungan antara Lingkungan Eksternal dengan Kualitas Layanan

H_a : terdapat hubungan antara Lingkungan Eksternal dengan Kualitas Layanan

Kriteria Pengambilan Kesimpulan

Dengan tingkat ketelitian 0,05 maka nilai χ^2_{tabel} untuk pengujian *chi square* 3×3 ($df = 4$) adalah sebesar 9,49. Adapun pengambilan kesimpulan dilakukan dengan aturan sebagai berikut.

H_0 diterima apabila $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$

H_a diterima apabila $\chi^2_{hitung} \geq \chi^2_{tabel}$

2) Hasil Pengujian

Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai χ^2_{hitung} sebesar 8,853. Oleh karena $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ ($8,853 < 9,49$) maka H_a ditolak.

Dengan demikian disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara Lingkungan Eksternal dengan Kualitas Layanan.

k. Hubungan antara Pengaruh Pimpinan dengan Responsivitas

Ada tidaknya hubungan Pengaruh Pimpinan dengan Responsivitas dapat diketahui berdasarkan pengujian *chi square*. Berikut adalah langkah-langkah uji *chi square* selengkapnya.

1) Rumusan Hipotesis

H_0 : tidak terdapat hubungan antara Pengaruh Pimpinan dengan Responsivitas

H_a : terdapat hubungan antara Pengaruh Pimpinan dengan Responsivitas

Kriteria Pengambilan Kesimpulan

Dengan tingkat ketelitian 0,05 maka nilai χ^2_{tabel} untuk pengujian *chi square* 3×3 (df = 4) adalah sebesar 9,49. Adapun pengambilan kesimpulan dilakukan dengan aturan sebagai berikut.

H_0 diterima apabila $\chi^2_{\text{hitung}} < \chi^2_{\text{tabel}}$

H_a diterima apabila $\chi^2_{\text{hitung}} \geq \chi^2_{\text{tabel}}$

2) Hasil Pengujian

Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai χ^2_{hitung} sebesar 21,937. Oleh karena $\chi^2_{\text{hitung}} > \chi^2_{\text{tabel}}$ (21,937 > 9,49) maka H_a diterima. Dengan demikian disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara Pengaruh Pimpinan dengan Responsivitas.

l. Hubungan antara Motivasi dengan Responsivitas

Ada tidaknya hubungan Motivasi dengan Responsivitas dapat diketahui berdasarkan pengujian *chi square*. Berikut adalah langkah-langkah uji *chi square* selengkapnya.

1) Rumusan Hipotesis

H_0 : tidak terdapat hubungan antara Motivasi dengan Responsivitas

H_a : terdapat hubungan antara Motivasi dengan Responsivitas

Kriteria Pengambilan Kesimpulan

Dengan tingkat ketelitian 0,05 maka nilai χ^2_{tabel} untuk pengujian *chi square* 3×3 (df = 4) adalah sebesar 9,49. Adapun pengambilan kesimpulan dilakukan dengan aturan sebagai berikut.

H_0 diterima apabila $\chi^2_{\text{hitung}} < \chi^2_{\text{tabel}}$

H_a diterima apabila $\chi^2_{\text{hitung}} \geq \chi^2_{\text{tabel}}$

2) Hasil Pengujian

Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai χ^2_{hitung} sebesar 5,760. Oleh karena $\chi^2_{\text{hitung}} < \chi^2_{\text{tabel}}$ (5,760 < 9,49) maka H_a ditolak. Dengan demikian disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara Motivasi dengan Responsivitas

m. Hubungan antara Informasi dengan Responsivitas

Ada tidaknya hubungan Informasi dengan Responsivitas dapat diketahui berdasarkan pengujian *chi square*. Berikut adalah langkah-langkah uji *chi square* selengkapnya.

1) Rumusan Hipotesis

H_0 : tidak terdapat hubungan antara Informasi dengan Responsivitas

H_a : terdapat hubungan antara Informasi dengan Responsivitas

Kriteria Pengambilan Kesimpulan

Dengan tingkat ketelitian 0,05 maka nilai χ^2_{tabel} untuk pengujian *chi square* 3×3 (df = 4) adalah sebesar 9,49. Adapun pengambilan kesimpulan dilakukan dengan aturan sebagai berikut.

H_0 diterima apabila $\chi^2_{\text{hitung}} < \chi^2_{\text{tabel}}$

H_a diterima apabila $\chi^2_{\text{hitung}} \geq \chi^2_{\text{tabel}}$

2) Hasil Pengujian

Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai χ^2_{hitung} sebesar 13,920. Oleh karena $\chi^2_{\text{hitung}} > \chi^2_{\text{tabel}}$ (13,920 > 9,49) maka H_a diterima. Dengan demikian disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara Informasi dengan Responsivitas.

n. Hubungan antara Lingkungan Internal dengan Responsivitas

Ada tidaknya hubungan Lingkungan Internal dengan Responsivitas dapat diketahui berdasarkan pengujian *chi square*. Berikut adalah langkah-langkah uji *chi square* selengkapnya.

1) Rumusan Hipotesis

H_0 : tidak terdapat hubungan antara Lingkungan Internal dengan Responsivitas

H_a : terdapat hubungan antara Lingkungan Internal dengan Responsivitas

Kriteria Pengambilan Kesimpulan

Dengan tingkat ketelitian 0,05 maka nilai χ^2_{tabel} untuk pengujian *chi square* 3×3 (df = 4) adalah sebesar 9,49. Adapun pengambilan kesimpulan dilakukan dengan aturan sebagai berikut.

H_0 diterima apabila $\chi^2_{\text{hitung}} < \chi^2_{\text{tabel}}$

H_a diterima apabila $\chi^2_{\text{hitung}} \geq \chi^2_{\text{tabel}}$

2) Hasil Pengujian

Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai χ^2_{hitung} sebesar 34,286. Oleh karena $\chi^2_{\text{hitung}} > \chi^2_{\text{tabel}}$ ($34,286 > 9,49$) maka H_a diterima. Dengan demikian disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara Lingkungan Internal dengan Responsivitas.

o. Hubungan antara Lingkungan Eksternal dengan Responsivitas

Ada tidaknya hubungan Lingkungan Eksternal dengan Responsivitas dapat diketahui berdasarkan pengujian *chi square*. Berikut adalah langkah-langkah uji *chi square* selengkapnya.

1) Rumusan Hipotesis

H_0 : tidak terdapat hubungan antara Lingkungan Eksternal dengan Responsivitas

H_a : terdapat hubungan antara Lingkungan Eksternal dengan Responsivitas

Kriteria Pengambilan Kesimpulan

Dengan tingkat ketelitian 0,05 maka nilai χ^2_{tabel} untuk pengujian *chi square* 3×3 (df = 4) adalah sebesar 9,49. Adapun pengambilan kesimpulan dilakukan dengan aturan sebagai berikut.

H_0 diterima apabila $\chi^2_{\text{hitung}} < \chi^2_{\text{tabel}}$

H_a diterima apabila $\chi^2_{hitung} \geq \chi^2_{tabel}$

2) Hasil Pengujian

Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai χ^2_{hitung} sebesar 23,301. Oleh karena $\chi^2_{hitung} > \chi^2_{tabel}$ ($23,301 > 9,49$) maka H_a diterima. Dengan demikian disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara Lingkungan Eksternal dengan Responsivitas

C. Pembahasan

1) Hubungan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja

Berdasarkan dari hasil penelitian didapat ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai dengan nilai chi square 26,579. Keadaan tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya pengaruh pimpinan, motivasi dan informasi dapat meningkatkan kinerja melalui efektifitas, kualitas layanan maupun responsivitas pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen.

2) Hubungan antara Budaya terhadap Kinerja

Berdasarkan dari hasil penelitian didapat ada hubungan yang signifikan antara budaya dengan kinerja pegawai dengan nilai chi square 42,000. Keadaan tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya faktor internal dan eksternal di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sehingga tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

commit to user

3) Hubungan antara Pengaruh Pimpinan terhadap Efektivitas

Berdasarkan dari hasil penelitian terdapat hubungan antara Pengaruh Pimpinan dengan Efektifitas dengan nilai chi square 15,920. Keadaan tersebut menunjukkan seorang pemimpin yang dapat memberikan teladan, mempunyai wibawa dan kecakapan mengajar dan kecakapan teknis. Karena dengan perilaku kepemimpinan yang dapat memberikan teladan, mempunyai wibawa dan kecakapan maka pemimpin dapat mempengaruhi perilaku aparatnya agar dapat digerakkan secara efektif ke arah tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

4) Hubungan antara Motivasi terhadap Efektifitas

Berdasarkan dari hasil penelitian tidak terdapat hubungan antara Motivasi terhadap Efektifitas dengan nilai chi square 1,407. Motivasi dapat dikatakan sebagai usaha yang dapat mendorong dan menolak seseorang atau sekelompok orang untuk bertindak sesuai yang diharapkan, masih belum dapat mempengaruhi pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

5) Hubungan antara Informasi terhadap Efektifitas.

Berdasarkan dari hasil penelitian tidak terdapat hubungan antara Informasi dan Efektifitas dengan nilai chi square 9,280. Pemimpin sebagai pusat informasi belum sangat dibutuhkan untuk memudahkan bawahan melaksanakan tugas-tugasnya di dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

6) Hubungan antara Lingkungan internal dan Efektivitas

Berdasarkan dari hasil penelitian didapat hubungan antara Lingkungan internal dan Efektivitas dengan nilai chi square 37,267. Kondisi internal di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen mampu menciptakan iklim organisasi yang mempengaruhi kinerja organisasi yang dapat tercapai secara efektif dan efisien.

7) Hubungan antara Lingkungan eksternal dan Efektivitas

Berdasarkan dari hasil penelitian didapat hubungan antara Lingkungan eksternal dan Efektivitas dengan nilai chi square 11,168. Kondisi eksternal di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen dengan kekuatannya untuk menciptakan peluang bagi organisasi untuk mencapai sasarannya secara efektif dan efisien.

8) Hubungan antara Pengaruh Pimpinan dengan Kualitas Layanan

Berdasarkan dari hasil penelitian didapat hubungan antara Pengaruh Pimpinan dengan Kualitas Layanan dengan nilai chi square 33,775. Pimpinan organisasi di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen mempunyai pengaruh bagi bawahannya untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

9) Hubungan antara Motivasi dengan Kualitas Layanan

Berdasarkan dari hasil penelitian tidak terdapat hubungan antara Motivasi dengan Kualitas Layanan dengan nilai chi square 1,801. Pimpinan organisasi di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen masih belum mampu mendorong bawahannya untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

10) Hubungan antara Informasi dengan Kualitas Layanan

Berdasarkan dari hasil penelitian tidak terdapat hubungan antara Informasi dengan Kualitas Layanan dengan nilai chi square 8,200. Pimpinan organisasi di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen sebagai pusat informasi dengan kebijakan dalam pengambilan keputusannya masih belum dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat / pegawai pengguna jasa.

11) Hubungan antara Lingkungan Internal dengan Kualitas Layanan

Berdasarkan dari hasil penelitian terdapat hubungan antara Lingkungan Internal dengan Kualitas Layanan dengan nilai chi square 26,808. Hubungan Pimpinan dan bawahan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen mampu meningkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat.

12) Hubungan antara Lingkungan Eksternal dengan Kualitas Layanan

Berdasarkan dari hasil penelitian tidak terdapat hubungan antara Lingkungan Eksternal dengan Kualitas Layanan dengan nilai chi square 8,853. Pimpinan dan pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen belum mampu mengaktualisasikan prinsip abdi masyarakat, yaitu sebagai pemberi pelayanan kepada masyarakat dan harus mementingkan masyarakat yang dilayaninya.

13) Hubungan antara Pengaruh Pimpinan dengan Responsivitas

Berdasarkan dari hasil penelitian terdapat hubungan antara Pengaruh Pimpinan dengan Responsivitas dengan nilai chi square 21,937. Adanya pengaruh pimpinan memacu pegawai di lingkungan Kantor Kementerian

commit to user

Agama Kabupaten Sragen untuk memberikan keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

14) Hubungan antara Motivasi dengan Responsivitas

Berdasarkan dari hasil penelitian tidak terdapat hubungan antara Motivasi dengan Responsivitas dengan nilai chi square 5,760. Pimpinan tidak mempunyai pengaruh dengan dorongannya kepada pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen untuk memberikan keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

15) Hubungan antara Informasi dengan Responsivitas

Berdasarkan dari hasil penelitian terdapat hubungan antara Informasi dengan Responsivitas dengan nilai chi square 13,920. Adanya pengaruh pimpinan yang memberikan informasi yang tepat kepada pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen untuk memberikan keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

16) Hubungan antara Lingkungan Internal dengan Responsivitas

Berdasarkan dari hasil penelitian terdapat hubungan antara Lingkungan Internal dengan Responsivitas dengan nilai chi square 34,286. Pimpinan dengan kapabilitasnya mampu menggerakkan pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen untuk memberikan keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

17) Hubungan antara Lingkungan Eksternal dengan Responsivitas

Berdasarkan dari hasil penelitian terdapat hubungan antara Lingkungan Eksternal dengan Responsivitas dengan nilai chi square 23,301. Kekuatan yang timbul di luar batas-batas organisasi dapat mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi untuk memberikan keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa yang dilakukan terhadap data-data penelitian guna mengungkap dan menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang berhubungan dengan pengaruh kepemimpinan dan budaya terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Faktor kepemimpinan yang berdimensi pengaruh, motivasi dan informasi terdapat hubungan dengan kinerja aparatur pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen yang dilihat dari aspek efektivitas yaitu pemahaman terhadap tugas yang diberikan kepada pegawai, tingkat kualitas pelayanan aparat yang diberikan terhadap masyarakat pengguna jasa serta relevansi program-program kegiatan yang dilaksanakan dalam organisasi.
2. Faktor budaya yang berdimensi lingkungan eksternal dan lingkungan internal pegawai dengan nilai chi square 42.000 dengan signifikansi 0,000 terdapat hubungan dengan kinerja aparatur pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen yang dilihat dari aspek efektivitas yaitu pemahaman terhadap tugas yang diberikan kepada pegawai, tingkat kualitas pelayanan aparat yang diberikan terhadap masyarakat pengguna jasa serta relevansi program-program kegiatan yang dilaksanakan dalam organisasi.

commit to user

B. Saran

Berdasarkan hasil interpretasi data dan kesimpulan diatas, maka untuk bermanfaatnya penulisan ini, maka penulis mencoba merekomendasikan beberapa hal dalam rangka terwujudnya peningkatan kinerja aparatur di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen yaitu :

1. Mempersiapkan para pegawai dengan cara mengikutkan pada kursus-kursus atau pelatihan teknis untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan yang lebih mendalam di bidang tugasnya serta menerapkan mekanisme kontrol yang tepat.
2. Mengevaluasi keluhan-keluhan serta saran dari masyarakat/pengguna jasa dan mencari titik lemahnya sehingga produk pelayanan yang dihasilkan gagal, serta mencari solusi untuk memperbaiki pelayanan.
3. Meningkatkan pengaruh positif kepada pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sragen dengan cara memberikan contoh-contoh atau teladan yang baik, mempunyai kewibawaan di depan pegawai agar dapat menumbuhkan rasa segan ataupun rasa hormat, mempunyai pengetahuan / ketrampilan yang lebih baik dari pegawai sehingga apabila dalam suatu pekerjaan tidak dapat dilaksanakan oleh pegawai, dengan cepat dapat diselesaikan oleh pemimpin tugas/pekerjaan yang sulit dilakukan oleh pegawai.
4. Meningkatkan peranan informasi, memonitor secara langsung setiap pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan serta dapat memberikan petunjuk/saran kepada pegawai dalam pelaksanaan tugas.

5. Menerapkan sistem yang lebih partisipatif dengan lebih memberi kesempatan kepada pegawai untuk dapat menyampaikan aspirasi yang berkaitan dengan tugas dan pekerjaannya agar lebih tercipta suasana yang kondusif dalam pelaksanaan tugas di kantor.
6. Lebih menumbuhkan kesadaran pegawai untuk meningkatkan etos kerja yang tinggi dalam pelaksanaan tugas, sehingga pegawai lebih menyadari hakekat tugas dan kewajibannya di kantor.

