

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini menyajikan analisis data hasil penelitian yang diperoleh berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang disebarkan terhadap responden di jajaran Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI yang disebarkan pada bulan april 2008. Jenis pertanyaan dalam kuesioner yang disebarkan merupakan persepsi responden atau karyawan tentang iklim organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Setiap pertanyaan yang diajukan diharapkan mendapatkan jawaban yang merupakan cerminan kondisi yang sebenarnya terjadi di dalam organisasi. Setelah data-data hasil dari kuesioner terkumpul dan dioalh dengan menggunakan paket program SPSS dan Minitab, maka hasil itu di diskusikan dalam kelompok diskusi atau FGD (*Focus Group Discussion*) untuk lebih mendalami hasil dari perhitungan statistik..

Sistematika penulisan pada Bab ini agar mudah dipahami akan menampilkan beberapa subbab, yaitu: Pertama, data demografi responden. Data demografi ini meliputi atau menggambarkan tentang jenis kelamin, kelompok usia, pendidikan, status perkawinan atau pernikahan. Kedua, paparan atau *deskriptif* dari data yang berkaitan dengan persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja. Ketiga, paparan tentang uji- uji secara statistik tentang hipotesis atau tentang hubungan iklim organisasi dan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai.

A. Data Demografi Responden

Populasi jumlah pegawai di Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI sebanyak 125 pegawai. Dari jumlah tersebut penulis berusaha menyebarkan kuesioner sebanyak 125 buah atau sama dengan jumlah populasi. Kuesioner yang kembali sebanyak 116 buah. Hal ini berarti tingkat pengembalian sebanyak 92,8% kembali. Sementara berdasarkan uraian dari BAB II, bahwa jumlah sampel yang akan diambil atau desain sampel sebanyak 106.

Gambaran dari karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, kelompok usia, pendidikan dan status perkawinan atau pernikahan sebagai berikut:

A.1. Jenis Kelamin.

Berdasarkan hasil inventarisasi data responden menurut jenis kelamin, dapat diketahui bahwa total responden sebanyak 106 orang. Dari jumlah tersebut komposisi laki-laki sebanyak 73 orang atau 68,9%, sementara untuk perempuan sebanyak 33 orang atau 31,1%. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1. Komposisi responden berdasarkan jenis kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Lk	73	68.9	68.9	68.9
Pr	33	31.1	31.1	100.0
Total	106	100.0	100.0	

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS.

Berdasarkan tabel diatas, ternyata sebagian besar pegawai di jajaran Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam berjenis kelamin laki-laki. Hal ini mungkin dipandang bahwa laki-laki memiliki motivasi bekerja yang lebih besar dibanding dengan perempuan, apalagi jika laki-laki tersebut sudah menikah dimana tanggungjawabnya tentunya semakin besar. Kemungkinan yang kedua adalah menyangkut jam pulang kantor, dimana karyawan laki-laki dimungkinkan untuk kerja lembur di sore hingga malam hari dibandingkan dengan karyawan perempuan.

Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Marc Buelens dan Herman Van den Broeck (2007 ; halaman 65 – 75) yang menyatakan bahwa jenis kelamin patut diperhatikan dikarena dengan jumlah jam kerja. Menurut mereka bahwa jam kerja karyawan laki-laki lebih sedikit di kantor di banding dengan jam kerja karyawan.

A.2. Latar Belakang Pendidikan.

Latar belakang pendidikan atau pendidikan terakhir yang dimiliki oleh responden, sebanyak 46 atau 43,4% responden memiliki pendidikan terakhir \leq SMA/Sederajat, 26 atau 24,5% berpendidikan S1, dan 31 atau 29,2% responden berpendidikan S2. Sementara hanya 3 atau 2,8% berpendidikan D3. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2. Komposisi berdasarkan latar belakang pendidikan.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <= SMA	46	43.4	43.4	43.4
D3	3	2.8	2.8	46.2
S1	26	24.5	24.5	70.8
S2	31	29.2	29.2	100.0
Total	106	100.0	100.0	

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS.

Komposisi pegawai berdasarkan latar belakang pendidikan, ternyata yang berpendidikan S1 dan S2 hampir berimbang, hal ini memungkinkan terjadi karena banyak pegawai yang melanjutkan jenjang pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Mereka berpendapat bahwa jenjang pendidikan semakin tinggi akan semakin menambah motivasi mereka untuk bekerja karena adanya pengharapan dari mereka akan jenjang karir yang lebih baik. Sementara kondisi yang agak kontras adalah ternyata hampir sebagian besar karyawan di jajaran Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam masih berpendidikan maksimal SMA/Sederajat. Berdasarkan kondisi tersebut, maka menurut pimpinan masing-masing unit kerja diperlukan kerja keras dari pimpinan unit agar mampu membangkitkan motivasi kerja dengan pendekatan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, mengingat komposisi pegawai berdasarkan latar belakang pendidikan terakhir.

A.3. Kelompok Usia.

Hasil dari inventarisir responden berdasar kelompok usia, sebanyak 50 atau 47,2% responden berada pada kategori usia antara 31 – 45 tahun, 38 atau 35,8% berada pada usia antara 46 – 50 tahun, sementara sebanyak 14 orang atau 13,2% responden berada pada usia menjelang pensiun yaitu \geq 51 tahun. Sementara sisanya sebanyak 4 orang atau 3,8% responden memiliki usia maksimal 30 tahun. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel. 4.3. Komposisi berdasarkan kelompok usia.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <= 30 Tahun	4	3.8	3.8	3.8
31 - 45 tahun	50	47.2	47.2	50.9
46 - 50 Tahun	38	35.8	35.8	86.8
\geq 51 Tahun	14	13.2	13.2	100.0
Total	106	100.0	100.0	

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS.

Berdasarkan komposisi usia pegawai di jajaran Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, ternyata sebagian besar berada pada posisi selang usia yang cukup ideal atau boleh dikatakan pada usia keemasan untuk jenjang parir. Sebanyak 88 orang atau 83% berada selang usia antara 31 – 50 tahun, dimana pada usia ini merupakan usia produktif. Pada usia produktif diharapkan penuh dengan semangat untuk mengejar prestasi dan mengembangkan potensi individu, sehingga memacu motivasi kerja pegawai.

Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Marc Buelens, Herman Van den Broeck (2007 ; halaman 65 – 75) yang menyatakan bahwa faktor usia juga berpengaruh terhadap motivasi, dimana ketika usia menjelang pensiun terjadi kecenderungan para karyawan mengurangi jam aktifitas mereka dikantor.

A.4. Status Perkawinan atau Pernikahan.

Hasil penelitian menunjukkan komposisi status perkawinan atau pernikahan ternyata sebanyak 92 orang atau 86,8% berstatus menikah, dan sisanya sebanyak 14 orang atau 13,2% berstatus belum menikah. Untuk lebih mudahnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4. Komposisi berdasarkan status perkawinan atau pernikahan.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kawin	92	86.8	86.8	86.8
Belum Kawin	14	13.2	13.2	100.0
Total	106	100.0	100.0	

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS.

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden berstatus kawin atau menikah. Hal ini memungkinkan pegawai tersebut memiliki rasa tanggungjawab yang lebih besar, mengingat mereka sudah berkeluarga dimana diharapkan akan munculnya perasaan dalam diri sendiri untuk memotivasi diri untuk bekerja dengan giat.

B. Deskripsi Data Berdasarkan Variabel

Analisa data ini dimaksudkan untuk menggali informasi tentang persepsi para responden yang dalam hal ini mewakili karyawan di jajaran Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam terhadap aspek-aspek variabel-variabel yang tercakup dalam penelitian ini, yaitu: Iklim Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja pegawai berdasarkan dimensi masing-masing.

Sebelum langkah lebih lanjut dalam penganalisaan secara uji-uji statistik, yang perlu dilakukan adalah uji validitas dan uji reliabilitas instrumen penelitian terlebih dahulu.

B.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.

B.1.1. Uji Validitas Instrumen.

Untuk memenuhi kriteria tingkat kevalidan dari sebuah instrument, maka uji validitas terhadap instrument tersebut perlu dilakukan. Uji validitas ini digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Daftar pertanyaan pada umumnya mendukung suatu kelompok variabel tertentu.

Validitas suatu butir pertanyaan dapat dilihat pada hasil keluaran atau *output* SPSS pada tabel dengan judul *Item – Total Statistics*. Menilai kevalidan masing-masing butir pertanyaan dapat dilihat pada nilai dari *Corrected Item – Total Correlation* masing-masing butir pertanyaan. Suatu butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai r-hitung yang merupakan nilai dari *Corrected Item – Total Correlation* > daripada nilai r-tabel (Tabel nilai-nilai r *product moment*). Nilai r-tabel dapat diperoleh melalui df (*degree of freedom*) = $n - k$, dimana nilai n merupakan jumlah sampel yang digunakan, sementara k adalah jumlah butir pertanyaan dalam satu variabel.

a. Instrumen Iklim Organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan Instrumen Iklim Organisasi terdiri dari 27 butir pertanyaan dengan 106 responden. Nilai r-tabel dapat diperoleh dengan taraf signifikansi diambil 99%, maka nilai $df = 106 - 27 = 79$. Dengan bantuan Tabel nilai-nilai r *product moment*, maka nilai r dengan df sebesar 79 dan signifikansi sebesar 99% adalah 0,285. Sementara hasil r berdasarkan hitungan dengan program aplikasi SPSS yang diambil dari nilai *Corrected Item – Total Correlation* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5. Uji Validitas Variabel Iklim Organisasi.

	Corrected Item-Total Correlation	Nilai r-tabel	Keterangan
X1	,559	,285	Valid
X2	,565	,285	Valid
X3	,569	,285	Valid
X4	,556	,285	Valid
X5	,463	,285	Valid
X6	,576	,285	Valid
X7	,494	,285	Valid
X8	,591	,285	Valid
X9	,430	,285	Valid
X10	,471	,285	Valid
X11	,526	,285	Valid
X12	,424	,285	Valid
X13	,439	,285	Valid
X14	,597	,285	Valid
X15	,463	,285	Valid
X16	,494	,285	Valid
X17	,487	,285	Valid
X18	,432	,285	Valid
X19	,569	,285	Valid
X20	,559	,285	Valid
X21	,471	,285	Valid
X22	,503	,285	Valid
X23	,323	,285	Valid
X24	,034	,285	Tidak Valid
X25	,446	,285	Valid
X26	,565	,285	Valid
X27	,634	,285	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS

Berdasarkan tabel diatas ternyata hampir semua butir pertanyaan dari variabel Iklim Organisasi dapat dikatakan memenuhi syarat validitas berdasarkan uji validitas, kecuali butir pertanyaan no X24, sehingga untuk analisis selanjutnya butir ini tidak dipergunakan.

b. Instrumen Gaya Kepemimpinan.

Hasil penelitian menunjukkan Instrumen Gaya Kepemimpinan terdiri dari 21 butir pertanyaan dengan 106

responden. Nilai r-tabel dapat diperoleh dengan taraf signifikansi diambil 99%, maka nilai $df = 106 - 21 = 85$. Dengan bantuan Tabel nilai-nilai r *product moment*, maka nilai r dengan df sebesar 85 dan signifikansi sebesar 99% adalah 0,275. Sementara hasil r berdasarkan hitungan dengan program aplikasi SPSS yang diambil dari nilai *Corrected Item – Total Correlation* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6. Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan.

	Corrected Item-Total Correlation	Nilai r-tabel	Keterangan
X28	,746	,275	Valid
X29	,628	,275	Valid
X30	,579	,275	Valid
X31	-,064	,275	Tidak Valid
X32	,320	,275	Valid
X33	,603	,275	Valid
X34	,692	,275	Valid
X35	,690	,275	Valid
X36	,746	,275	Valid
X37	,646	,275	Valid
X38	,533	,275	Valid
X39	,660	,275	Valid
X40	,554	,275	Valid
X41	,273	,275	Tidak Valid
X42	,633	,275	Valid
X43	,423	,275	Valid
X44	,380	,275	Valid
X45	,459	,275	Valid
X46	,628	,275	Valid
X47	,157	,275	Tidak Valid
X48	,567	,275	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS

Berdasarkan tabel diatas ternyata hampir semua butir pertanyaan dari variabel Gaya Kepemimpinan dapat dikatakan memenuhi syarat validitas berdasarkan uji validitas, kecuali butir pertanyaan no X31, X41, dan X47, sehingga untuk analisis selanjutnya butir ini tidak dipergunakan.

c. Instrumen Motivasi Kerja.

Hasil penelitian menunjukkan Instrumen Motivasi Kerja terdiri dari 22 butir pertanyaan dengan 106 responden. Nilai r-tabel dapat diperoleh dengan taraf signifikansi diambil 99%, maka nilai $df = 106 - 22 = 86$. Dengan bantuan Tabel nilai-nilai *r product moment*, maka nilai r dengan df sebesar 86 dan signifikansi sebesar 99% adalah 0,273. Sementara hasil r berdasarkan hitungan dengan program aplikasi SPSS yang diambil dari nilai *Corrected Item – Total Correlation* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7. Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja.

	Corrected Item-Total Correlation	Nilai r-tabel	Keterangan
X49	,411	,273	Valid
X50	,318	,273	Valid
X51	,695	,273	Valid
X52	,499	,273	Valid
X53	,451	,273	Valid
X54	,632	,273	Valid
X55	,341	,273	Valid
X56	,298	,273	Valid
X57	-,028	,273	Tidak Valid
X58	,449	,273	Valid
X59	,318	,273	Valid
X60	,386	,273	Valid
X61	,702	,273	Valid
X62	,499	,273	Valid
X63	,464	,273	Valid
X64	,588	,273	Valid
X65	,660	,273	Valid
X66	,448	,273	Valid
X67	,165	,273	Tidak Valid
X68	,449	,273	Valid
X69	,348	,273	Valid
X70	,538	,273	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS

Berdasarkan tabel diatas ternyata hampir semua butir pertanyaan dari variabel Motivasi Kerja dapat dikatakan memenuhi syarat validitas berdasarkan uji validitas, kecuali butir pertanyaan no X57, dan X67, sehingga untuk analisis selanjutnya butir ini tidak dipergunakan.

B.1.2. Uji Reliabilitas Instrumen.

Ety Rochaety dkk (2007 ; 49), mengatakan bahwa reliabilitas adalah tingkat keterpercayaan hasil suatu pengukuran. Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrumen pengukuran yang baik. Konsep dari realibilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, artinya bahwa sejauh mana skor hasil pengukuran terbebas dari galat pengukuran (*measurement error*).

Reliabilitas (keandalan) merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan daftar pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner (Bhuono Agung Nugroho, 2005 ; 72).

Uji reliabilitas adalah dengan menggunakan angka koefisien *Alpha Cronbach*. Angka koefisien ini merupakan koefisien realibilitas yang paling umum digunakan, karena koefisien ini menggambarkan variasi dari item-item pertanyaan untuk format benar/salah ataupun format lain. Uji realibilitas ini juga menggunakan keluaran atau output dari SPSS. Realibilitas suatu daftar variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Crombach's Alpha* > daripada 0,60.

Berdasarkan uji validitas ternyata ada beberapa butir pertanyaan yang tidak valid, sehingga diperlukan perbaikan terhadap kisi-kisi pertanyaan menjadi sebagai berikut:

Tabel 4.8. Kisi-kisi pertanyaan tentang Iklim Organisasi (perbaikan).

No	Dimensi	Butir
1	Struktur	1, 2, 3, 4
2	Tanggungjawab	5, 6, 7,8
3	<i>Reward</i>	9, 10, 11
4	Resiko	12, 13, 14
5	Konflik	15, 16, 17
6	Standart	18, 19, 20
7	Dukungan Interaksi	21, 22, 23
8	Identitas Organisasi	25, 26, 27

Tabel 4.9. Kisi-kisi pertanyaan tentang Gaya Kepemimpinan (perbaikan).

No	Dimensi	Butir
1	Mempengaruhi/ <i>Directive</i>	28, 29, 30, 32, 33, 34
2	<i>Supportive</i>	35, 36, 37, 38, 39, 40
3	<i>Partisipative</i>	42, 43, 44, 45, 46, 48

Tabel 4.10. Kisi-kisi pertanyaan tentang Motivasi Kerja (perbaikan).

No	Dimensi	Butir
1	Kebutuhan	49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59
2	Proses	60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70

a. Instrumen Iklim Organisasi.

Berdasar perbaikan kisi-kisi pertanyaan penelitian menunjukkan Instrumen Iklim Organisasi terdiri dari 26 butir pertanyaan dengan 106 responden.

Tabel 4.11. Uji Reliabilitas Variabel Iklim Organisasi.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.909	.912	26

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS

Berdasarkan tabel diatas nilai koefisien *Alpha Cronbach* adalah 0,909, dan itu berarti koefisien *Alpha Cronbach* > 0,60. Dapat disimpulkan bahwa konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi variabel Iklim Organisasi adalah *reliable*.

b. Instrumen Gaya Kepemimpinan.

Berdasar perbaikan kisi-kisi pertanyaan penelitian menunjukkan Instrumen Gaya Kepemimpinan terdiri dari 18 butir pertanyaan dengan 106 responden.

Tabel 4.12. Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.902	.906	18

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS

Berdasarkan tabel diatas nilai koefisien *Alpha Cronbach* adalah 0,902, dan itu berarti koefisien *Alpha Cronbach*

Cronbach > 0,60. Dapat disimpulkan bahwa konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi variabel Gaya Kepemimpinan adalah *reliable*.

c. Instrumen Motivasi Kerja.

Hasil penelitian menunjukkan Instrumen Motivasi Kerja terdiri dari 20 butir pertanyaan dengan 106 responden.

Tabel 4.13. Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.854	.864	22

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS

Berdasarkan tabel diatas nilai koefisien *Alpha Cronbach* adalah 0,854, dan itu berarti koefisien *Alpha Cronbach* > 0,60. Dapat disimpulkan bahwa konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi variabel Motivasi Kerja adalah *reliable*.

B.2. Deskripsi Data Variabel-Variabel Penelitian.

B.2.1. Variabel Iklim Organisasi.

Variabel Iklim Organisasi diukur dari beberapa dimensi sebagai berikut:

1. Dimensi Struktur.

Dimensi Struktur memiliki 4 butir pertanyaan, yaitu butir 1, butir 2, butir 3 dan butir 4 atau didalam *database* SPSS ditunjukkan dengan kode X1, X2, X3, X4. Rincian

statistik distribusi frekuensi dimensi struktur adalah sebagai berikut:

Tabel 4.14. Distribusi Frekuensi Dimensi Struktur.

	X1	X2	X3	X4
N Valid	106	106	106	106
Missing	0	0	0	0
Median	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode	4	4	4	4

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS

Berdasarkan pengamatan pada tabel 4.14 diatas, diantara 4 butir pertanyaan, yaitu butir X1, X2, X3, X4, maka dimensi struktur memiliki nilai *median* atau tengah yang sama yaitu pada nilai 4 atau jika dalam pertanyaan adalah bernilai Setuju (S). Sementara nilai yang sering muncul atau *mode* adalah nilai 4, dalam hal ini juga bernilai Setuju (S).

Jika kita tengok lebih detil lagi per pertanyaan yang diajukan ke responden ternyata untuk pertanyaan X1, sikap responden adalah berada pada jalur positif yaitu sebesar 84,9% yang memilih jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan bahwa petunjuk kerja atau *job desc* sangat membantu para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Untuk pertanyaan X2, sikap karyawan juga masih sebagian besar di jalur positif yaitu sebesar 69,9% memilih jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi pembagian tugas sudah sesuai dengan tugas pokok.

Sementara untuk jawaban X3, responden menjawab 83% pada jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Jawaban ini mencerminkan persepsi karyawan yang menganggap dirinya sudah mengerjakan tugas-tugasnya sesuai dengan standard kerja yang ditetapkan oleh pimpinan. Responden menjawab pertanyaan X4 dengan

jawaban jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS) sebesar 85,8%. Jawaban ini juga menegaskan bahwa persepsi responden berada pada jalur positif.

Tabel 4.15. Persentase Jawaban Positif Dimensi Struktur.

Pertanyaan	Nilai Persentase
X1	84,95%
X2	69,90%
X3	83,00%
X4	85,80%
Rerata	80,91%

Sumber: Hasil pengolahan data

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.15 tersebut, maka dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap dimensi struktur berada pada tataran nilai yang positif dengan menunjukkan nilai rerata jawaban yang positif sebesar 80,91%. Hal ini menunjukkan bahwa responden masih berlaku positif terhadap hambatan-hambatan di dalam kelompok yang berkaitan dengan peraturan-peraturan, prosedur-prosedur yang tersusun dan berlaku.

Namun berdasarkan tabel diatas ternyata pertanyaan X2, memiliki persentase terendah sebesar 69,9%. Hal ini menunjukan tentang persepsi mereka tentang pembagian tugas sudah sesuai dengan pembagian tugas pokok. Hal ini diperkuat dengan pernyataan-pernyataan dalam diskusi kelompok atau FGD, yang menyatakan bahwa:

“Selama ini mereka sudah berusaha memberikan garis petunjuk pekerjaan atau *job desc* serta memberikan aturan-aturan standar dalam bertugas sebagai landasan bekerja para stafnya”.

2. Dimensi Tanggungjawab.

Dimensi Tanggungjawab memiliki 4 butir pertanyaan, yaitu butir 5, butir 6, butir 7 dan butir 8 atau didalam *database* SPSS ditunjukkan dengan kode X5, X6, X7, X8. Rincian statistik distribusi frekuensi dimensi tanggungjawab adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16. Distribusi Frekuensi Dimensi Tanggungjawab.

	X5	X6	X7	X8
N Valid	106	106	106	106
Missing	0	0	0	0
Median	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode	4	4	4	4

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS

Berdasarkan pengamatan pada tabel 4.16 diatas, diantara 4 butir pertanyaan, yaitu butir X5, X6, X7, X8, maka dimensi tanggungjawab memiliki nilai *median* atau tengah yang sama yaitu pada nilai 4 atau jika dalam pertanyaan adalah bernilai Setuju (S). Sementara nilai yang sering muncul atau *mode* adalah nilai 4, dalam hal ini juga bernilai Setuju (S).

Jika kita tengok lebih detil lagi per pertanyaan yang diajukan ke responden ternyata untuk pertanyaan X5, sikap responden adalah berada pada jalur positif yaitu sebesar 77,4% yang memilih jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan merasa bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Untuk pertanyaan X6, sikap karyawan juga masih sebagian besar di jalur positif yaitu sebesar 83% memilih jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi bahwa dalam melaksanakan tugas-tugasnya tidak perlu diawasi secara fisik oleh atasannya.

Sementara untuk jawaban X7, responden menjawab 88,7% pada jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Jawaban ini mencerminkan persepsi karyawan yang menganggap dirinya sudah mengerti dengan tanggungjawab yang dipikulnya dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Responden menjawab pertanyaan X8 dengan jawaban jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS) sebesar 80,2%. Jawaban ini juga menegaskan bahwa persepsi responden berada pada jalur positif.

Tabel 4.17. Persentase Jawaban Positif Dimensi Tanggungjawab.

Pertanyaan	Nilai Persentase
X5	77,4%
X6	83,0%
X7	88,7%
X8	80,2%
Rerata	82,3%

Sumber: Hasil pengolahan data

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.17 tersebut, maka dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap dimensi tanggungjawab berada pada tataran nilai yang positif dengan menunjukkan nilai rerata jawaban yang positif sebesar 82,3%. Hal ini menunjukkan bahwa responden berlaku positif terhadap rasa tanggungjawab yang harus dimiliki oleh setiap anggota dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hal ini sedikit berbeda dengan pernyataan-pernyataan dalam diskusi kelompok atau FGD yang menyatakan bahwa:

“Selama ini mereka sudah berusaha membangkitkan rasa untuk bertanggungjawab para stafnya, akan tetapi untuk kadar tertentu atau kondisi tertentu mereka harus memeriksa

ulang hasil pekerjaan stafnya bahkan tidak jarang untuk langsung terjun mengawasinya secara fisik”.

3. Dimensi *Reward*.

Dimensi *Reward* memiliki 3 butir pertanyaan, yaitu butir 9, butir 10, dan butir 11 atau didalam *database* SPSS ditunjukkan dengan kode X9, X10, X11. Rincian statistik distribusi frekuensi dimensi *reward* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18. Distribusi Frekuensi Dimensi *Reward*.

		X9	X10	X11
N	Valid	106	106	106
	Missing	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00
Mode		4	5	4

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS

Berdasarkan pengamatan pada tabel 4.18 diatas, diantara 3 butir pertanyaan, yaitu butir X9, X10, X11, maka dimensi *reward* memiliki nilai *median* atau tengah yang sama yaitu pada nilai 4 atau jika dalam pertanyaan adalah bernilai Setuju (S). Sementara nilai yang sering muncul atau *mode* pada X9 dan X11 adalah nilai 4, dalam hal ini juga bernilai Setuju (S), sementara X10 memiliki nilai *mode* bernilai 5 atau Sangat Setuju (SS).

Jika kita tengok lebih detil lagi per pertanyaan yang diajukan ke responden ternyata untuk pertanyaan X9, sikap responden adalah berada pada jalur positif yaitu sebesar 79,3% yang memilih jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan merasa bahwa jika prestasi karyawan yang rendah perlu mendapat teguran dari pimpinannya. Untuk pertanyaan X10, sikap karyawan juga sebagian besar di jalur positif yaitu sebesar 91,5% memilih jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS).

Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi bahwa setiap karyawan yang prestasinya tinggi perlu mendapat *reward*. Sementara untuk jawaban X11, responden menjawab 83,9% pada jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Jawaban ini mencerminkan persepsi karyawan yang menganggap bahwa di unit kerja yang bersangkutan telah terjadi keseimbangan antara *reward* dan *punishment*.

Tabel 4.19. Persentase Jawaban Positif Dimensi *Reward*.

Pertanyaan	Nilai Persentase
X9	79,3%
X10	91,5%
X11	83,9%
Rerata	84,9%

Sumber: Hasil pengolahan data

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.19 tersebut, maka dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap dimensi *reward* berada pada tataran nilai yang positif dengan menunjukkan nilai rerata jawaban yang positif sebesar 84,9%. Hal ini menunjukkan bahwa responden berlaku positif terhadap penghargaan yang diperoleh karyawan karena pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan baik, tidak hanya sekedar hukuman ketika terdapat kesalahan yang didapat oleh karyawan. Hal ini diperkuat dengan pernyataan-pernyataan dalam diskusi kelompok kecil atau FGD yang menyatakan bahwa:

“Selama ini mereka sudah berusaha untuk berperilaku yang seimbang dalam hal *reward* dan *punishment* terhadap stafnya. Hanya memang *reward* dan *punishment* berlaku pada tataran yang wajar yang berlaku di dalam aturan kepegawaian di jajaran PNS”.

4. Dimensi Resiko.

Dimensi Resiko memiliki 3 butir pertanyaan, yaitu butir 12, butir 13, dan butir 14 atau didalam *database* SPSS ditunjukkan dengan kode X12, X13, X14. Rincian statistik distribusi frekuensi dimensi resiko adalah sebagai berikut:

Tabel 4.20. Distribusi Frekuensi Dimensi Resiko.

		X12	X13	X14
N	Valid	106	106	106
	Missing	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS

Berdasarkan pengamatan pada tabel 4.20 diatas, diantara 3 butir pertanyaan, yaitu butir X12, X13, X14, maka dimensi *reward* memiliki nilai *median* atau tengah yang sama yaitu pada nilai 4 atau jika dalam pertanyaan adalah bernilai Setuju (S). Sementara nilai yang sering muncul atau *mode* adalah nilai 4, dalam hal ini juga bernilai Setuju (S).

Jika kita tengok lebih detil lagi per pertanyaan yang diajukan ke responden ternyata untuk pertanyaan X12, sikap responden adalah berada pada jalur positif yaitu sebesar 71,7% yang memilih jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan merasa bahwa jika terjadi kecerobohan dalam bekerja, maka dapat berakibat fatal. Untuk pertanyaan X13, sikap karyawan juga sebagian di jalur positif yaitu sebesar 58,5% memilih jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan responden memiliki persepsi bahwa hanya 58,5% persen pegawai menganggap apa yang dikerjakan

memiliki resiko tinggi secara fisik. Sementara untuk jawaban X14, responden menjawab 87,7% pada jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Jawaban ini mencerminkan persepsi karyawan yang menganggap bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan dibutuhkan kecermatan dan ketelitian.

Tabel 4.21. Persentase Jawaban Positif Dimensi Resiko.

Pertanyaan	Nilai Persentase
X12	71,7%
X13	58,5%
X14	87,7%
Rerata	72,6%

Sumber: Hasil pengolahan data

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.21 tersebut, maka dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap dimensi resiko berada pada tataran nilai yang positif dengan menunjukkan nilai rerata jawaban yang positif sebesar 72,6%. Hal ini menunjukkan bahwa responden berlaku positif terhadap resiko atas pekerjaan yang dikerjakan.

Namun berdasarkan tabel diatas ternyata nilai X13 menunjukkan persentase terendah, yaitu sebesar 58,5% yang menunjukkan bahwa hanya separuh lebih sedikit jumlah pegawai yang menganggap pekerjaannya penuh dengan resiko dan ini memang sesuai dengan kondisi di lapangan bahwa memang pekerjaan di Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam tidak terlalu mengandung resiko yang berlebihan.

5. Dimensi Konflik.

Dimensi Konflik memiliki 3 butir pertanyaan, yaitu butir 15, butir 16, dan butir 17 atau didalam *database* SPSS

ditunjukkan dengan kode X15, X16, X17. Rincian statistik distribusi frekuensi dimensi konflik adalah sebagai berikut:

Tabel 4.22. Distribusi Frekuensi Dimensi Konflik.

		X15	X16	X17
N	Valid	106	106	106
	Missing	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	5

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS

Berdasarkan pengamatan pada tabel 4.22 diatas, diantara 3 butir pertanyaan, yaitu butir X15, X16, X17, maka dimensi *reward* memiliki nilai *median* atau tengah yang sama yaitu pada nilai 4 atau jika dalam pertanyaan adalah bernilai Setuju (S). Sementara nilai yang sering muncul atau *mode* adalah nilai 4 untuk pertanyaan X15 dan X16, dalam hal ini juga bernilai Setuju (S). Sementara nilai yang sering muncul atau *mode* untuk pertanyaan X17 adalah 5 atau jika dalam pertanyaan adalah bernilai Sangat Setuju (SS)

Jika kita tengok lebih detil lagi per pertanyaan yang diajukan ke responden ternyata untuk pertanyaan X15, sikap responden adalah berada pada jalur positif yaitu sebesar 77,4% yang memilih jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan beranggapan bahwa pimpinan masing-masing sudah berhasil meredam konflik akibat pekerjaan yang dijalani oleh masing-masing stafnya. Untuk pertanyaan X16, sikap karyawan juga sebagian di jalur positif yaitu sebesar 88,6% memilih jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan responden memiliki persepsi bahwa di setiap unit kerjanya sering terjadi konflik yang terjadi antar pegawai. Sementara untuk jawaban X17, responden menjawab 85,9% pada jawaban Setuju (S) dan Sangat

Setuju (SS). Jawaban ini mencerminkan persepsi karyawan yang menganggap bahwa kondisi bekerja yang baik harus terjadi keterbukaan antara pimpinan dan staf sehingga mengurangi potensi terjadinya konflik.

Tabel 4.23. Persentase Jawaban Positif Dimensi Konflik.

Pertanyaan	Nilai Persentase
X15	77,4%
X16	88,6%
X17	85,9%
Rerata	84,0%

Sumber: Hasil pengolahan data

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.23 tersebut, maka dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap dimensi konflik berada pada tataran nilai yang positif dengan menunjukkan nilai rerata jawaban yang positif sebesar 84,0%. Hal ini menunjukkan bahwa responden berlaku positif terhadap suasana yang terjadi dalam organisasi apabila terjadi permasalahan dalam perjalanan aktivitas organisasi. Hal ini diperkuat dengan pernyataan-pernyataan dalam diskusi kelompok kecil atau FGD yang menyatakan bahwa:

“Selama ini mereka sudah berusaha untuk meredam setiap konflik yang terjadi di masing-masing unit kerjanya, akan tetapi konflik selalu terjadi akibat dari kondisi fisik dan mental masing-masing pegawai, serta kurang piawaian pimpinan dalam membaca kondisi dan situasi yang terjadi dalam unit kerjanya”.

6. Dimensi Standar.

Dimensi Standar memiliki 3 butir pertanyaan, yaitu butir 18, butir 19, dan butir 20 atau didalam *database* SPSS

ditunjukkan dengan kode X18, X19, X20. Rincian statistik distribusi frekuensi dimensi standar adalah sebagai berikut:

Tabel 4.24. Distribusi Frekuensi Dimensi Standar.

		X18	X19	X20
N	Valid	106	106	106
	Missing	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS

Berdasarkan pengamatan pada tabel 4.24 diatas, diantara 3 butir pertanyaan, yaitu butir X18, X19, X20, maka dimensi standar memiliki nilai *median* atau tengah yang sama yaitu pada nilai 4 atau jika dalam pertanyaan adalah bernilai Setuju (S). Sementara nilai yang sering muncul atau *mode* adalah nilai 4, dalam hal ini juga bernilai Setuju (S).

Jika kita tengok lebih detil lagi per pertanyaan yang diajukan ke responden ternyata untuk pertanyaan X18, sikap responden adalah berada pada jalur positif yaitu sebesar 91,5% yang memilih jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan beranggapan bahwa harus terjadi sikap saling percaya, sehingga pimpinan cukup memberi arahan saja. Untuk pertanyaan X19, sikap karyawan juga sebagian besar di jalur positif yaitu sebesar 73,1% memilih jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan responden memiliki persepsi bahwa karyawan dapat memilih sendiri metode dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sementara untuk jawaban X20, responden menjawab 84,9% pada jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Jawaban ini mencerminkan persepsi karyawan bahwa pimpinan merasa puas terhadap apa yang telah dikerjakan.

Tabel 4.25. Persentase Jawaban Positif Dimensi Standar.

Pertanyaan	Nilai Persentase
X18	91,5%
X19	73,1%
X20	84,9%
Rerata	83,2%

Sumber: Hasil pengolahan data

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.25 tersebut, maka dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap dimensi standar berada pada tataran nilai yang positif dengan menunjukkan nilai rerata jawaban yang positif sebesar 83,2%. Hal ini menunjukkan bahwa responden berlaku positif terhadap penekanan yang dilakukan oleh pimpinan agar melakukan yang terbaik agar memenuhi sasaran yang dapat dicapai berdasarkan target yang ditetapkan. Hal ini diperkuat dengan pernyataan-pernyataan dalam diskusi kelompok kecil atau FGD yang menyatakan bahwa:

“Selama ini mereka sudah berusaha untuk memberi kelonggaran terhadap staffnya untuk memilih metode bekerja yang baik dan efektif dan cukup memberikan arahan-arahan saja, namun dalam kasus-kasus tertentu para staff tidak diperkenankan bekerja semaunya untuk tetap menjaga kontrol dalam bekerja”.

7. Dimensi Dukungan Interaksi.

Dimensi Dukungan Interaksi memiliki 4 butir pertanyaan, yaitu butir 21, butir 22, dan butir 23 atau didalam *database* SPSS ditunjukkan dengan kode X21, X22, X23. Rincian statistik distribusi frekuensi dimensi dukungan interaksi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.26. Distribusi Frekuensi Dimensi Dukungan Interaksi.

		X21	X22	X23
N	Valid	106	106	106
	Missing	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00
Mode		5	4	4

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS

Berdasarkan pengamatan pada tabel 4.26 diatas, diantara 3 butir pertanyaan, yaitu butir X21, X22, X23, maka dimensi dukungan interaksi memiliki nilai *median* atau tengah yang sama yaitu pada nilai 4 atau jika dalam pertanyaan adalah bernilai Setuju (S). Sementara nilai yang sering muncul atau *mode* adalah nilai 4, dalam hal ini juga bernilai Setuju (S) untuk pertanyaan X22 dan X23, sementara nilai *mode* untuk pertanyaan X21 adalah 5 atau Sangat Setuju(SS).

Jika kita tengok lebih detil lagi per pertanyaan yang diajukan ke responden ternyata untuk pertanyaan X21, sikap responden adalah berada pada jalur positif yaitu sebesar 91,5% yang memilih jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan beranggapan kondisi dan dukungan antar pegawai yang hangat telah terjadi di masing-masing unitnya. Untuk pertanyaan X22, sikap karyawan juga sebagian besar di jalur positif yaitu sebesar 91,5% memilih jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan responden memiliki persepsi tentang rasa saling percaya terhadap rekan kerja dapat mendukung semangat bekerja. Sementara untuk jawaban X23, responden menjawab 81,2% pada jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Jawaban ini mencerminkan persepsi karyawan tentang jalinan kerjasama

yang baik dalam bekerja telah terjadi di unit bekerja masing-masing.

Tabel 4.27. Persentase Jawaban Positif Dimensi Standar.

Pertanyaan	Nilai Persentase
X21	91,5%
X22	91,5%
X23	81,2%
Rerata	88,1%

Sumber: Hasil pengolahan data

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.27 tersebut, maka dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap dimensi dukungan interaksi berada pada tataran nilai yang positif dengan menunjukkan nilai rerata jawaban yang positif sebesar 88,1%. Hal ini menunjukkan bahwa responden berlaku positif terhadap adanya saling dukungan diantara sesama pegawai atau karyawan yang setingkat maupun dukungan timbal balik (saling mendukung) antara karyawan terhadap pimpinan dan suasana persahabatan atau kekeluargaan. Hal ini diperkuat dengan pernyataan-pernyataan dalam diskusi kelompok kecil yang dibuat oleh peneliti yang beranggotakan para pejabat eselon 3 dan 4, yang menyatakan bahwa selama ini mereka sudah berusaha untuk menciptakan kondisi yang harmonisasi di unit bekerja masing-masing. Namun dalam kasus-kasus tertentu para staff walaupun sudah tercipta kondisi kekeluargaan yang baik, tetap terjadi konflik akibat ketidaksempurnaan akan sifat manusia.

8. Dimensi Identitas Organisasi.

Dimensi Identitas Organisasi memiliki 3 butir pertanyaan, yaitu butir 25, butir 26, dan butir 27 atau didalam

database SPSS ditunjukkan dengan kode X25, X26, X27. Rincian statistik distribusi frekuensi dimensi identitas organisasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.28. Distribusi Frekuensi Dimensi Identitas Organisasi.

		X25	X26	X27
N	Valid	106	106	106
	Missing	0	0	0
Median		4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS

Berdasarkan pengamatan pada tabel 4.28 diatas, diantara 3 butir pertanyaan, yaitu butir X25, X26, X27, maka dimensi identitas organisasi memiliki nilai *median* atau tengah yang sama yaitu pada nilai 4 atau jika dalam pertanyaan adalah bernilai Setuju (S). Sementara nilai yang sering muncul atau *mode* adalah nilai 4, dalam hal ini juga bernilai Setuju (S).

Jika kita tengok lebih detil lagi per pertanyaan yang diajukan ke responden ternyata untuk pertanyaan X25, sikap responden adalah berada pada jalur positif yaitu sebesar 74,5% yang memilih jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan beranggapan para staff sudah memiliki rasa loyalitas terhadap pimpinan maupun organisasi. Untuk pertanyaan X26, sikap karyawan juga sebagian besar di jalur positif yaitu sebesar 68,8% memilih jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan responden memiliki persepsi tentang dirinya sendiri untuk bekerja tanpa perlu diperintah terlebih dahulu/(rasa loyalitas yang tinggi). Sementara untuk jawaban X27, responden menjawab 81,1% pada jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Jawaban

ini mencerminkan persepsi karyawan tentang kebangganya bekerja di unit masing-masing mampu membangkitkan motivasi kerja.

Tabel 4.29. Persentase Jawaban Positif Dimensi Identitas Organisasi.

Pertanyaan	Nilai Persentase
X25	74,5%
X26	68,8%
X27	81,1%
Rerata	74,8%

Sumber: Hasil pengolahan data

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.29 tersebut, maka dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap dimensi identitas organisasi berada pada tataran nilai yang positif dengan menunjukkan nilai rerata jawaban yang positif sebesar 74,8%. Hal ini menunjukkan bahwa responden berlaku positif terhadap pemahaman dan menanamkan tujuan dan misi dari organisasi kepada setiap anggotanya, sehingga pada akhirnya ada rasa ketertarikan yang kuat dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.

Berdasarkan tabel diatas ternyata nilai X26 memiliki persentase terkecil, yaitu sebesar 68,8%. Hal ini menunjukan bahwa belum seluruhnya pegawai dapat bekerja dengan baik karena merasa bangga bekerja di unit tersebut tanpa menunggu perintah atau komando dari pimpinan masing-masing. Hal ini diperkuat dengan pernyataan-pernyataan dalam diskusi kelompok kecil atau FGD yang menyatakan bahwa:

“Selama ini mereka sudah berusaha untuk menciptakan rasa kebanggaan untuk bekerja di unit kerja masing-masing. Namun dalam kasus-

kasus tertentu masih dijumpai karena alasan-alasan tertentu, maka rasa kebanggaan itu tidak terdapat pada diri beberapa pegawai, sehingga menyebabkan motivasi bekerja pegawai tersebut juga menurun”.

Berdasarkan dari nilai rata dari masing-masing dimensi variabel iklim organisasi yang tertera dari masing-masing tabel, maka dapat kita singkat menjadi tabel seperti dibawah ini:

Tabel 4.30. Rekapitulasi Nilai Rerata Dimensi Variabel Iklim Organisasi.

Dimensi	Nilai Persentase
Struktur	80,91%
Tanggungjawab	82,30%
<i>Reward</i>	84,90%
Resiko	72,60%
Konflik	84,00%
Standard	83,20%
Dukungan Interaksi	88,10%
Identitas Organisasi	74,80%
Rerata	81,40%

Sumber: Hasil pengolahan data

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.30 tersebut, maka dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap variabel iklim organisasi berada pada tataran nilai yang positif dengan menunjukkan nilai rerata jawaban yang positif sebesar 81,4%. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi tentang iklim organisasi di Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI sudah tercipta kondisi yang sedemikian rupa sehingga menyebabkan pegawai merasakan suatu kondisi yang kondusif.

B.2.2. Variabel Gaya Kepemimpinan.

Variabel Gaya Kepemimpinan diukur dari beberapa dimensi sebagai berikut:

1. *Directive*.

Dimensi *Directive* memiliki 6 butir pertanyaan, yaitu butir 28, butir 29, butir 30, butir 32, butir 33, dan butir 34 atau didalam *database* SPSS ditunjukkan dengan kode X28, X29, X30, X32, X33, X34. Rincian statistik distribusi frekuensi dimensi *directive* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.31. Distribusi Frekuensi Dimensi *Directive*.

	X28	X29	X30	X32	X33	X34
N Valid	106	106	106	106	106	106
Missing	0	0	0	0	0	0
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode	4	4	4	4	4	4

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS

Berdasarkan pengamatan pada tabel 4.31 diatas, diantara 6 butir pertanyaan, yaitu butir X28, X29, X30, X32, X33, dan X34, maka dimensi *directive* memiliki nilai *median* atau tengah yang sama yaitu pada nilai 4 atau jika dalam pertanyaan adalah bernilai Setuju (S). Sementara nilai yang sering muncul atau *mode* adalah nilai 4, dalam hal ini juga bernilai Setuju (S).

Jika kita tengok lebih detil lagi per pertanyaan yang diajukan ke responden ternyata untuk pertanyaan X28, sikap responden adalah berada pada jalur positif yaitu sebesar 80,2% yang memilih jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan beranggapan para pimpinan selalu meminta staffnya untuk

disiplin menyelesaikan laporan pekerjaan. Untuk pertanyaan X29, sikap karyawan juga sebagian besar di jalur positif yaitu sebesar 84,0% memilih jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan responden memiliki persepsi tentang pimpinan yang selalu menekan betapa pentingnya batas waktu penyelesaian pekerjaan. Sementara untuk jawaban X30, responden menjawab 67,9% pada jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Jawaban ini mencerminkan persepsi karyawan tentang pimpinan yang selalu memonitor perkembangan setiap jenis kegiatan yang terjadi unit kerjanya.

Untuk pertanyaan X32, ternyata 71,7% responden menjawab dengan jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Jawaban ini mencerminkan bahwa persepsi karyawan tentang pimpinan yang selalu melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh staffnya. Jawaban pada pertanyaan X33, juga sebagian besar responden atau sebesar 78,3% menjawab Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan selalu menjelaskan tentang tugas-tugas yang harus dikerjakan. Sementara sebanyak 64,5% responden menjawab pertanyaan X34 dengan jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Jawaban ini mencerminkan tentang pimpinan menetapkan hubungan kerja yang jelas antara satu orang dengan yang lainnya.

Tabel 4.32. Persentase Jawaban Positif Dimensi *Directive*.

Pertanyaan	Nilai Persentase
X28	80,2%
X29	84,0%
X30	67,9%
X32	71,7%
X33	78,3%
X34	64,5%
Rerata	74,4%

Sumber: Hasil pengolahan data

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.32 tersebut, maka dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap dimensi *directive* dari variabel Gaya Kepemimpinan berada pada tataran nilai yang positif dengan menunjukkan nilai rerata jawaban yang positif yang dijawab oleh responden sebanyak 74,4%. Hal ini menunjukkan bahwa responden mengakui akan kekuatan atau kemampuan pimpinan untuk mempengaruhi/men-*direct* dalam hal pekerjaan. Hal ini diperkuat dengan pernyataan-pernyataan dalam diskusi kelompok kecil atau FGD yang menyatakan bahwa:

“Selama ini mereka memang berusaha untuk men-*direct* staffnya untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan yang diinginkan dan tepat waktu. Mereka berpendapat bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang baik memang harus piawai untuk men-*direct* para staffnya dalam hal pekerjaan”.

2. *Supportive*.

Dimensi *Supportive* memiliki 6 butir pertanyaan, yaitu butir 35, butir 36, butir 37, butir 38, butir 39, dan butir 40 atau didalam *database* SPSS ditunjukkan dengan kode X35, X36,

X37, X38, X39, dan X40. Rincian statistik distribusi frekuensi dimensi *supportive* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.33. Distribusi Frekuensi Dimensi *Supportive*.

	X35	X36	X37	X38	X39	X40
N Valid	106	106	106	106	106	106
Missing	0	0	0	0	0	0
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode	4	4	4	4	4	4

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS

Berdasarkan pengamatan pada tabel 4.33 diatas, diantara 6 butir pertanyaan, yaitu butir X35, X36, X37, X38, X39, dan X40, maka dimensi *supportive* memiliki nilai *median* atau tengah yang sama yaitu pada nilai 4 atau jika dalam pertanyaan adalah bernilai Setuju (S). Sementara nilai yang sering muncul atau *mode* adalah nilai 4, dalam hal ini juga bernilai Setuju (S).

Jika kita tengok lebih detil lagi per pertanyaan yang diajukan ke responden ternyata untuk pertanyaan X35, sikap responden adalah berada pada jalur positif yaitu sebesar 64,2% yang memilih jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan beranggapan para pimpinan selalu menunjukkan hal-hal baru yang dapat menarik minat staffnya untuk bekerja. Untuk pertanyaan X36, sikap karyawan juga sebagian besar di jalur positif yaitu sebesar 80,2% memilih jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan responden memiliki persepsi tentang pimpinan yang selalu berusaha untuk menjaga hubungan kerja yang ramah dengan staffnya. Sementara untuk jawaban X37, responden menjawab 64,2% pada jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Jawaban ini mencerminkan persepsi karyawan tentang pimpinan yang perhatian terhadap kesejahteraan karyawan.

Untuk pertanyaan X38, ternyata 73,6% responden menjawab dengan jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Jawaban ini mencerminkan bahwa persepsi karyawan tentang kesempatan para pegawai untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya yang berkaitan dengan pekerjaan. Jawaban pada pertanyaan X39, hanya sebesar sebesar 56,6% responden menjawab Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan persepsi karyawan tentang perhatian pimpinan terhadap konflik yang terjadi. Sementara sebanyak 67,0% responden menjawab pertanyaan X40 dengan jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menggambarkan persepsi karyawan tentang pimpinan yang langsung membantu pekerjaan staffnya sehingga meringankan dan menyenangkan bagi staffnya.

Tabel 4.34. Persentase Jawaban Positif Dimensi *Supportive*.

Pertanyaan	Nilai Persentase
X35	64,2%
X36	80,2%
X37	64,2%
X38	73,6%
X39	56,6%
X40	67,0%
Rerata	67,6%

Sumber: Hasil pengolahan data

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.34 tersebut, maka dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap dimensi *supportive* dari variabel Gaya Kepemimpinan berada pada tataran nilai yang positif dengan menunjukkan nilai rerata jawaban yang positif yang dijawab oleh responden sebanyak 67,6%. Hal ini menunjukkan bahwa responden mengakui akan kekuatan atau kemampuan

pimpinan untuk mendukung/support kita dalam hal pekerjaan.

3. *Partisipative*.

Dimensi *Partisipative* memiliki 6 butir pertanyaan, yaitu butir 42, butir 43, butir 44, butir 45, butir 46, dan butir 47 atau didalam *database* SPSS ditunjukkan dengan kode X42, X43, X44, X45, X46, dan X48. Rincian statistik distribusi frekuensi dimensi *partisipative* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.35. Distribusi Frekuensi Dimensi *Partisipative*.

	X42	X43	X44	X45	X46	X48
N Valid	106	106	106	106	106	106
Missing	0	0	0	0	0	0
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode	4	4	4	4	4	4

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS

Berdasarkan pengamatan pada tabel 4.35 diatas, diantara 6 butir pertanyaan, yaitu butir X42, X43, X44, X45, X46, dan X48, maka dimensi *partisipative* memiliki nilai *median* atau tengah yang sama yaitu pada nilai 4 atau jika dalam pertanyaan adalah bernilai Setuju (S). Sementara nilai yang sering muncul atau *mode* adalah nilai 4, dalam hal ini juga bernilai Setuju (S).

Jika kita tengok lebih detil lagi per pertanyaan yang diajukan ke responden ternyata untuk pertanyaan X42, sikap responden adalah berada pada jalur positif yaitu sebesar 80,2% yang memilih jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan beranggapan para pimpinan selalu menunjukkan hal-hal baru yang dapat menarik minat staffnya untuk bekerja. Untuk

pertanyaan X43, sikap karyawan juga sebagian besar di jalur positif yaitu sebesar 84,9% memilih jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan responden memiliki persepsi tentang pimpinan yang menginformasikan kebijakan baru yang berlaku. Sementara untuk jawaban X44, responden menjawab 52,8% pada jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Jawaban ini mencerminkan persepsi karyawan tentang pimpinan yang mempertimbangkan perasaan pribadi staffnya saat akan bertindak.

Untuk pertanyaan X45, ternyata 81,1% responden menjawab dengan jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Jawaban ini mencerminkan bahwa persepsi karyawan tentang pimpinan yang memberi tahu fungsi atau peran staffnya. Jawaban pada pertanyaan X46, hanya sebesar sebesar 84,0% responden menjawab Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menunjukkan persepsi karyawan tentang pimpinan yang selalu mengajak musyawarah staffnya untuk mencapai target kerja. Sementara sebanyak 71,7% responden menjawab pertanyaan X48 dengan jawaban Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Hal ini menggambarkan persepsi karyawan tentang pimpinan yang selalu menjaga standart prestasi kerja.

Tabel 4.36 Persentase Jawaban Positif Dimensi *Partisipative*.

Pertanyaan	Nilai Persentase
X42	80,2%
X43	84,9%
X44	52,8%
X45	81,1%
X46	84,6%
X48	71,7%
Rerata	75,9%

Sumber: Hasil pengolahan data

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.36 tersebut, maka dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap dimensi *partisipative* dari variabel Gaya Kepemimpinan berada pada tataran nilai yang positif dengan menunjukkan nilai rerata jawaban yang positif yang dijawab oleh responden sebanyak 75,9%. Hal ini menunjukkan bahwa responden mengakui akan kekuatan atau kemampuan partisipasi aktif pimpinan dalam hal pekerjaan.

Berdasarkan dari nilai rata dari masing-masing dimensi variabel gaya kepemimpinan yang tertera dari masing-masing tabel, maka dapat kita singkat menjadi tabel seperti dibawah ini:

Tabel 4.37. Rekapitulasi Nilai Rerata Dimensi Variabel Gaya Kepemimpinan.

Dimensi	Nilai Persentase
<i>Directive</i>	74,4%
<i>Supportive</i>	67,6%
<i>Partisipative</i>	75,9%
Rerata	72,6%

Sumber: Hasil pengolahan data

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.37 tersebut, maka dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap variabel gaya kepemimpinan berada pada tataran nilai yang positif dengan menunjukkan nilai rerata jawaban yang positif sebesar 72,6%. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi tentang Gaya Kepemimpinan di Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI sudah tercipta kondisi yang sedemikian rupa sehingga menyebabkan pegawai merasakan suatu kondisi yang kondusif.

B.2.3. Variabel Motivasi Kerja.

Variabel Motivasi Kerja diukur dari dua dimensi sebagai berikut:

1. Kebutuhan.

Dimensi Kebutuhan memiliki 10 butir pertanyaan, yaitu butir 49, butir 50, butir 51, butir 52, butir 53, butir 54, butir 55, butir 56, butir 58, dan butir 59 atau didalam *database* SPSS ditunjukkan dengan kode X49, X50, X51, X52, X53, X54, X55, X56, X58, X59. Rincian statistik distribusi frekuensi dimensi kebutuhan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.38. Distribusi Frekuensi Dimensi Kebutuhan.

	X49	X50	X51	X52	X53	X54	X55	X56	X58	X59
N Valid	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS

Berdasarkan pengamatan pada tabel 4.38 diatas, diantara 6 butir pertanyaan, yaitu butir X49, X50, X51, X52,

X53, X54, X55, X56, X58, dan X59, maka dimensi kebutuhan memiliki nilai *median* atau tengah yang sama yaitu pada nilai 4 atau jika dalam pertanyaan adalah bernilai Setuju (S). Sementara nilai yang sering muncul atau *mode* adalah nilai 4, dalam hal ini juga bernilai Setuju (S).

Jika kita lihat lebih detail lagi berdasarkan pertanyaan yang diajukan, maka tabel persentase responden yang memilih jawaban yang positif atau Setuju(S) dan Sangat Setuju(SS), dapat ditabelkan sebagai berikut:

Tabel 4.39 Persentase Jawaban Positif Dimensi Kebutuhan.

Pertanyaan	Nilai Persentase
X49	60,4%
X50	98,1%
X51	84,0%
X52	83,0%
X53	88,6%
X54	59,4%
X55	83,0%
X56	95,3%
X58	69,7%
X59	98,1%
Rerata	81,9%

Sumber: Hasil pengolahan data

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.39 tersebut, maka dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap dimensi kebutuhan dari variabel Motivasi Kerja berada pada tataran nilai yang positif dengan menunjukkan nilai rerata jawaban yang positif yang dijawab oleh responden sebanyak 82,9%. Hal ini menunjukkan bahwa responden mengakui akan berbagai alasan atas kebutuhan yang mengakibatkan motivasi kerja berpengaruh. Alasan yang paling besar

menuruh responden terjadi pada pernyataan X50 dan X59. Pada X50 menyatakan tentang peluang kemajuan dimasa yang akan datang yang berasal dari pekerjaannya. Hal ini berkaitan dengan alasan kebutuhan aktualisasi diri untuk berkembang dan memperoleh kemajuan. Sementara pada pernyataan X59 yang menyatakan tentang kerjasama dengan rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini berkaitan dengan diakuinya sebagai makhluk sosial untuk saling berinteraksi antar sesama anggota.

2. Proses.

Dimensi Proses memiliki 10 butir pertanyaan, yaitu butir 60, butir 61, butir 62, butir 63, butir 64, butir 65, butir 66, butir 68, butir 69, dan butir 70 atau didalam *database* SPSS ditunjukkan dengan kode X60, X61, X62, X63, X64, X65, X66, X68, X69, X70. Rincian statistik distribusi frekuensi dimensi proses adalah sebagai berikut:

Tabel 4.40. Distribusi Frekuensi Dimensi Kebutuhan.

	X60	X61	X62	X63	X64	X65	X66	X68	X69	X70
N Valid	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Sumber: Hasil pengolahan data dengan program SPSS

Berdasarkan pengamatan pada tabel 4.38 diatas, diantara 6 butir pertanyaan, yaitu butir X60, X61, X62, X63, X64, X65, X66, X68, X69, dan X70, maka dimensi kebutuhan memiliki nilai *median* atau tengah yang sama yaitu pada nilai 4 atau jika dalam pertanyaan adalah bernilai Setuju (S). Sementara nilai yang sering muncul atau *mode* adalah nilai 4, dalam hal ini juga bernilai Setuju (S).

Jika kita lihat lebih detail lagi berdasarkan pertanyaan yang diajukan, maka tabel persentase responden yang memilih jawaban yang positif atau Setuju(S) dan Sangat Setuju(SS), dapat ditabelkan sebagai berikut:

Tabel 4.41 Persentase Jawaban Positif Dimensi Proses.

Pertanyaan	Nilai Persentase
X60	66,0%
X61	83,9%
X62	83,0%
X63	58,5%
X64	66,1%
X65	76,4%
X66	71,7%
X68	89,7%
X69	67,0%
X70	82,1%
Rerata	74,4%

Sumber: Hasil pengolahan data

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.41 tersebut, maka dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap dimensi proses dari variabel Motivasi Kerja berada pada tataran nilai yang positif dengan menunjukkan nilai rerata jawaban yang positif yang dijawab oleh responden sebanyak 74,4%. Hal ini menunjukkan bahwa responden mengakui akan berbagai alasan atas dimensi proses yang mengakibatkan motivasi kerja berpengaruh. Alasan yang paling besar menurut responden terjadi pada pernyataan X68. Pada X68 menyatakan persepsi karyawan yang selalu memikirkan tentang jumlah uang yang diterima akibat dari prestasi pekerjaan yang dijawab oleh sebanyak 89,7% dengan jawaban Setuju(S) dan Sangat Setuju(SS). Hal ini berkaitan dengan alasan terhadap pengharapan akan

mendapatkan *reward* atau penghargaan baik dalam bentuk materi maupun non materi. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Marc Buelens dan Herman Van den Broeck (2007; 65 – 75) yang menyatakan bahwa motivasi para pegawai pemerintah di Belgia lebih rendah dibanding dengan motivasi pegawai sektor swasta di Belgia, karena mereka berpendapat bahwa besaran gaji yang diterima mempengaruhi motivasinya.

Berdasarkan dua dimensi motivasi kerja, maka nilai rerata diantara keduanya dapat ditabelkan sebagai berikut:

Tabel 4.42. Rekapitulasi Nilai Rerata Dimensi Variabel Motivasi Kerja.

Dimensi	Nilai Persentase
Kebutuhan	81,9%
Proses	74,4%
Rerata	78,2%

Sumber: Hasil pengolahan data

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.42 tersebut, maka dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap variabel motivasi kerja berada pada tataran nilai yang positif dengan menunjukkan nilai rerata jawaban yang positif sebesar 78,2%. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi tentang motivasi kerja di Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI lebih banyak dipengaruhi oleh dimensi kebutuhan dibandingkan dengan proses. Kebutuhan ini didasarkan pada berbagai faktor antara lain: pemenuhan kebutuhan ekonomi, kebutuhan aktualisasi diri, dan sebagainya.

Pembahasan pada Subbab berikut ini akan menyajikan hasil analisis data dalam bentuk deskripsi hubungan antara dimensi-dimensi

pengukuran dan pembuktian semua hipotesis. Sebelum melangkah kedalam uji-uji secara statistik, maka ada baiknya perlu diketahui bahwa pertanyaan dalam kuisioner dalam penelitian ini dengan menggunakan skala Likert's yang mana datanya berupa data kualitatif, sehingga analisisnya cukup dengan analisis diskripsi. Seiring dengan pengetahuan yang ada ternyata data kualitatif tersebut dapat "dikuantitatifkan". Untuk memudahkan uji-uji selanjutnya, maka data yang dihimpun ini ditransformasikan terlebih dulu dengan suatu *tools* tertentu sehingga dapat diubah menjadi data dengan skala interval.

Pendapat bahwa skala Likert merupakan skala pengukuran sikap yang bersifat ordinal, sehingga untuk uji-uji statistik diperlukan suatu kalibrasi agar data tersebut dapat secara uji parametrik dikemukakan oleh I Elaine Allen dan Christopher A Seaman (2007 ; 64).

Tools yang digunakan dalam mentransformasikan data ini menggunakan program makro minitab yang dinamakan "Konversi Umum". *Tools* ini merupakan penyempurnaan dari *tools* yang sudah ada yang ditemukan oleh Budi Waryanto dan Yuan Astika M, mahasiswa program studi statistik IPB, Bogor sebagaimana dimuat dalam Jurnal Informatika Pertanian, vol. 15 tahun 2006. Hasil dari konversi tersebut dilampirkan pada halaman lampiran dari tesis ini. Analisa data ini dimaksudkan untuk menggali informasi tentang persepsi para responden yang dalam hal ini mewakili karyawan di jajaran Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam terhadap aspek-aspek variabel-variabel yang tercakup dalam penelitian ini, yaitu: Iklim Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja pegawai berdasarkan dimensi masing-masing.

B.2.4. Hubungan Antara Setiap Dimensi Gaya Kepemimpinan dengan Variabel Motivasi Kerja.

Gaya kepemimpinan terukur dari tiga dimensi, yaitu: *Directive*, *Supportive* dan *Partisipatif*. Dari ketiga dimensi tersebut akan kita lihat hubungannya dengan variabel Motivasi

kerja. Berdasarkan uji korelasi, maka didapatkan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.43 Hasil Uji korelasi antara Dimensi Gaya Kepemimpinan dengan Variabel Motivasi Kerja.

		direktif	suppotif	partisipatif	Motivasi Kerja
<i>direktif</i>	Pearson Correlation	1	.723(**)	.805(**)	.519(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	106	106	106	106
<i>suppotif</i>	Pearson Correlation	.723(**)	1	.799(**)	.519(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	106	106	106	106
<i>partisipatif</i>	Pearson Correlation	.805(**)	.799(**)	1	.565(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	106	106	106	106
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	.519(**)	.519(**)	.565(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	106	106	106	106

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.43 tersebut, koefisien korelasi antara dimensi *directive* dengan motivasi kerja adalah sebesar 0,519. Berdasarkan tabel 2.6, maka nilai tersebut menunjukkan hubungan yang sedang/cukup antara dimensi *directive* dengan motivasi kerja. Hal ini mungkin dipengaruhi oleh sikap pimpinan yang selalu memonitor pekerjaan dimana hal itu kurang disukai oleh para staffnya. Disamping itu juga dimungkinkan oleh sebab pimpinan yang tidak menetapkan hubungan kerja yang jelas diantara para staffnya.

Kesimpulan dari gambaran tersebut bahwa terdapat hubungan antara dimensi *directive* dengan motivasi kerja. Hal ini diperkuat dengan nilai probabilitas pada kolom sign(2-tailed) bahwa tingkat signifikansinya sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari nilai 1%, sehingga dikatakan hubungannya signifikan.

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.43 tersebut, koefisien korelasi antara dimensi *supportive* dengan motivasi kerja adalah sebesar 0,519. Berdasarkan tabel 2.6, maka nilai tersebut menunjukkan hubungan yang sedang/cukup antara dimensi *supportive* dengan motivasi kerja. Hal ini dimungkinkan karena kurangnya dukungan dari pemimpin untuk membantu memecahkan masalah-masalah pekerjaan yang dihadapi oleh para staff.

Tingkat signifikansinya hubungan antara dimensi *supportive* dengan motivasi kerja sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari nilai 1%, sehingga dikatakan hubungannya signifikan.

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.43 tersebut, koefisien korelasi antara dimensi *partisipative* dengan motivasi kerja adalah sebesar 0,565. Berdasarkan tabel 2.6, maka nilai tersebut menunjukkan hubungan yang sedang/cukup antara dimensi *partisipative* dengan motivasi kerja. Hal ini mungkin erat kaitannya dengan pertanyaan X44, dimana nilai tersebut memiliki nilai persentase terendah. Hal ini mengindikasikan bahwa perasaan dari pegawai akibat perlakuan yang diterima dari pimpinan terkait dengan motivasi kerja pegawai tersebut.

Kesimpulan dari gambaran tersebut bahwa terdapat hubungan antara dimensi *partisipative* dengan motivasi kerja. Hal ini diperkuat dengan nilai probabilitas pada kolom sign(2-tailed) bahwa tingkat signifikansinya sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari nilai 1%, sehingga dikatakan hubungannya signifikan.

Berdasarkan tabel yang sama, maka dapat dilihat hubungan antara masing-masing dimensi gaya kepemimpinan. Dimensi *directive* dengan *supportive* menunjukkan hubungan

yang kuat dengan nilai koefisien sebesar 0,723 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Sementara hubungan antara dimensi *directive* dengan *participative* menunjukkan hubungan yang lebih kuat lagi dengan besaran koefisien sebesar 0,805 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Sedangkan hubungan antara dimensi *supportive* dengan *participative* hubungan yang kuat dengan nilai koefisien 0,799 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Berdasarkan amatan tersebut ternyata menurut persepsi karyawan di Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *participative* memiliki hubungan yang lebih kuat dibanding dengan 2 dimensi gaya kepemimpinan lainnya. Dengan tidak mengesalkan arti dari 2 dimensi gaya kepemimpinan lainnya, sudah sepantasnya para pimpinan unit di jajaran Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam tidak sekedar men-*direct* dan men-*support* saja, tetapi juga ikut berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan di unit masing-masing. Sehingga hal ini akan mengilhami para staffnya untuk menambah motivasi kerjanya.

Dari ketiga dimensi pengamatan tersebut, dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan dari sisi dimensi partisipatif secara persepsional dirasakan lebih besar dibandingkan dengan dua dimensi lainnya oleh karyawan di Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam. Hal ini menggambarkan bahwa para pimpinan di unit kerja sudah berusaha untuk menciptakan suatu kondisi yang kondusif melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan sehingga memotivasi kerja para staffnya.

B.2.5. Hubungan Antara Setiap Dimensi Iklim Organisasi dengan Variabel Motivasi Kerja.

Iklim Organisasi terdiri dari beberapa dimensi pengukuran, dibawah ini akan ditinjau hubungan antara

masing-masing dimensi dengan variabel motivasi kerja (tabel hasil uji terlampir di halaman lampiran).

Dari hasil uji tersebut, ternyata hasil uji yang memiliki nilai korelasi tertinggi dimiliki oleh dimensi dukungan interaksi dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,551 dengan signifikansi 0,000. Sementara dimensi standart memiliki nilai korelasi terkecil sebesar 0,189 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,053 dimana signifikansi tersebut lebih besar dari 1%. Dengan kata lain dimensi standart tidak memiliki hubungan dengan motivasi kerja pegawai di jajaran Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam. Hal ini menunjukkan belum terjadi komunikasi yang baik antara pimpinan dengan staffnya tentang standar pekerjaan yang harus dihasilkan.

Selain dimensi standart, ternyata berdasarkan tabel 2.6, dimensi struktur, tanggungjawab, *reward*, konflik dan identitas juga berada pada kategori hubungan yang lemah terhadap motivasi kerja. Hal ini diperkuat berdasarkan hasil diskusi kelompok atau FGD menyatakan bahwa:

“Pemahaman pegawai akan tanggungjawab, menjaga agar tidak terjadi konflik antar sesama serta kebanggaan diri untuk bekerja masih perlu ditanamkan di dalam diri para pegawai”.

C. Uji Hipotesis.

Pada Subbab ini akan menyajikan hasil analisis data dalam pembuktian semua hipotesis.

C.1. Uji Hipotesis Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Motivasi Kerja.

Uji antara dua variabel diatas dapat menggunakan uji korelasi *bivariate*. Jenis data setelah mengalami transformasi untuk kedua jenis variabel tersebut berubah dari data ordinal menjadi data interval.

Korelasi *bivariate* untuk kedua jenis data tersebut dengan korelasi Pearson. Hasil uji tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.44 Hasil Uji korelasi antara variabel iklim organisasi dengan motivasi kerja.

		Iklim Organisasi	Motivasi Kerja
Iklim Organisasi	Pearson Correlation	1	,384(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	106	106
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	,384(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	106	106

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS

Hasil pengamatan pada tabel 4.44 diatas ternyata nilai probabilitas (sign (2-tailed)) untuk variabel iklim organisasi dengan variabel motivasi kerja sebesar 0,000, ternyata nilai ini lebih kecil dari 1% nilai kesalahan atau 0,01, sehingga hubungan antar keduanya signifikan.

Berdasarkan amatan tersebut, maka dibuat kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai probabilitas < 0,01, maka Ho ditolak dan Ha diterima.
- b. Jika nilai probabilitas > 0,01, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

Berdasarkan hasil pengolahan data dan kriteria diatas maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah Ho ditolak dan menerima Ha. Sehingga berdasarkan hipotesis pada bab 2, maka terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja pegawai Kantor Sekretariat Jenderal Pendidikan Agama Islam Departemen Agama RI.

Berdasarkan tabel 4.44 diatas ternyata nilai korelasinya dibandingkan dengan tabel 2.6 berada pada tingkat hubungan yang lemah atau rendah, hal ini disebabkan karena dari dimensi-dimensi yang ada ternyata hanya dimensi dukungan interaksi yang memiliki hubungan yang cukup atau sedang. Sementara dimensi lainnya berada

pada kisaran hubungan yang lemah. Dimensi dukungan interaksi ternyata mengandung arti bahwa para pegawai berkeinginan untuk dipercaya oleh pimpinan dalam bekerja, sehingga pimpinan cukup memberi arahan saja.

C.2. Uji Hipotesis Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Motivasi Kerja.

Uji antara dua variabel diatas dapat menggunakan uji korelasi *bivariate*. Jenis data setelah mengalami transformasi untuk kedua jenis variabel tersebut berubah dari data ordinal menjadi data interval. Korelasi *bivariate* untuk kedua jenis data tersebut dengan korelasi Pearson. Hasil uji tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.45 Hasil Uji korelasi antara variabel gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja.

		Gaya Kepemimpinan	Motivasi Kerja
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	,580(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	106	106
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	,580(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	106	106

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS

Hasil pengamatan pada tabel 4.45 diatas ternyata nilai probabilitas (sign (2-tailed)) untuk variabel gaya kepemimpinan dengan variabel motivasi kerja sebesar 0,000, ternyata nilai ini lebih kecil dari 1% nilai kesalahan atau 0,01, sehingga hubungan antar keduanya signifikan.

Berdasarkan amatan tersebut, maka dibuat kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai probabilitas < 0,01, maka Ho ditolak dan Ha diterima.
- b. Jika nilai probabilitas > 0,01, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

Berdasarkan hasil pengolahan data dan kriteria diatas maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah H_0 ditolak dan menerima H_a . Sehingga berdasarkan hipotesis pada bab 2, maka terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai Kantor Sekretariat Jenderal Pendidikan Agama Islam Departemen Agama RI.

C.3. Uji Hipotesis Hubungan Antara Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Dengan Motivasi Kerja.

Uji statistik untuk menguji hipotesis diatas adalah dengan menggunakan uji *F-test*. Uji *F-test* ini dapat dilihat pada ouput ANOVA. Hasil dari uji tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.46 Hasil Uji *F-test*.

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3792,786	2	1896,393	31,246	,000(a)
Residual	6251,229	103	60,692		
Total	10044,015	105			

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SPSS

Hasil pengamatan pada tabel 4.44 diatas ternyata nilai probabilitas sign sebesar 0,000, ternyata nilai ini lebih kecil dari 1% nilai kesalahan atau 0,01, sehingga hubungan antar keduanya signifikan. Sementara F hitung sebesar 31,246. Kemudian kita cari nilai F tabel yang dihitung dengan cara $df_1 = k - 1$, dan $df_2 = n - k$, dimana k adalah jumlah variabel dependen dan independent, sementara n adalah jumlah sampel. Nilai $df_1 = 3 - 1 = 2$, nilai $df_2 = 106 - 3 = 103$. Nilai F tabel dengan nilai $\alpha = 1\%$ dan $df_1 = 2$ serta $df_2 = 103$ adalah 4,844. Sehingga F hitung > F tabel.

Berdasarkan amatan tersebut, maka dibuat kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai F tabel < F hitung, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- b. Jika nilai F tabel > F hitung, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Berdasarkan hasil pengolahan data dan kriteria diatas maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah H_0 ditolak dan menerima H_a . Sehingga berdasarkan hipotesis pada bab 2, maka terdapat hubungan antara iklim organisasi dan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai Kantor Sekretariat Jenderal Pendidikan Agama Islam Departemen Agama RI.

D. Analisis Data Berdasarkan Deskripsi dan Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil-hasil peneltian yang dipaparkan secara deskripsi dan setelah dilakukan uji-uji hipetsis dengan statistik, maka selanjutnya akan dibahas keterkaitannya dengan teori-teori yang berlaku.

D.1. Analisis Variabel Iklim Organisasi.

Seperti yang sudah dipaparkan didalam deskripsi statistik yang terlampir dalam tabel 4.30, ternyata secara menunjukkan nilai rerata jawaban yang positif sebesar 81,4%. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi tentang iklim organisasi di Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI sudah tercipta kondisi yang sedemikian rupa sehingga menyebabkan pegawai merasakan suatu kondisi yang kondusif.

Hal ini diperkuat dengan pernyataan-pernyataan dalam diskusi kelompok kecil yang dibuat oleh peneliti yang beranggotakan para pejabat eselon 3 dan 4, yang menyatakan bahwa selama ini mereka sudah berusaha untuk menciptakan agar iklim organisasi di unit kerjanya terasa kondusif bagi semua warga organisasi yang berada di dalam unit kerjanya.

Davis dan Newstorm (1985 ; 21) mengatakan bahwa, iklim organisasi tidak dapat dilihat atau disentuh secara riil, akan tetapi iklim dapat dirasakan. Pendekatan pengukuran iklim organisasi dilakukan dengan beberapa dimensi, sehingga berdasarkan teori yang ada penulis mengaplikasikannya terhadap penelitian ini. Berdasarkan hasil

tersebut maka secara nyata secara persepsi dimensi pengukuran dapat diterima oleh karyawan, hal ini terbukti dengan kusioner yang disebarakan seluruh pertanyaan terisi semua, tidak ada karyawan atau responden yang tidak menjawab pertanyaan yang diajukan. Dengan demikian penulis berpendapat bahwa pertanyaan yang diajukan dapat dimengerti oleh responden.

Secara umum kondisi iklim organisasi di jajaran Sekretariat Ditjen Pendidikan Islam sudah dalam kondisi kondusif, namun dalam kasus-kasus tertentu masih ada karyawan merasa iklim yang tercipta kurang pas bagi dirinya. Hal ini dinilai bersifat kasuistik dan memang sifat manusia yang tidak pernah merasa puas akan sesuatu yang telah digapai atau dirasakan.

D.2. Analisis Variabel Gaya Kepemimpinan.

Seperti yang sudah dipaparkan didalam deskripsi statistik yang terlampir dalam tabel 4.37, ternyata secara menunjukkan nilai rerata jawaban yang positif sebesar 72,6%. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi tentang gaya kepemimpinan di Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI sudah tercipta kondisi yang sedemikian rupa sehingga menyebabkan pegawai merasakan suatu kondisi yang kondusif.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa pengukuran berdasarkan dimensi *supportive* menunjukkan nilai terendah dibanding dimensi lainnya. Hal ini mungkin disebabkan karena ada beberapa orang pimpinan yang tidak menguasai secara penuh apa yang harus dilaksanakan sebagai pemimpin dengan suppotivitas. Hal ini diperkuat dengan pernyataan-pernyataan dalam diskusi kelompok kecil yang dibuat oleh peneliti yang beranggotakan para pejabat eselon 3 dan 4, yang menyatakan bahwa selama ini mereka sudah berusaha untuk menjadi pemimpin yang baik dengan menjadi seorang pemimpin yang mengerti akan kondisi yang terus berubah, akan tetapi karena

keterbatasan secara kemampuan dan psikologis masing-masing pimpinan.

Gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh para pemimpin unit akan mempengaruhi ciri seseorang berdasarkan motivasi dan kemampuannya. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Ruth Alas, *et al* (2007 ; 50 – 62) menggambar tentang gaya kepemimpinan perpaduan antara gaya otoriter, dan gaya transformatif, cocok diterapkan di obyek yang dijadikan bahan penelitian. Hal ini didasarkan pada kondisi dari negara tersebut berdasarkan: situasi demokrasi, ekonomi, sistem perpolitikan yang terjadi.

Sementara menurut penelitian yang dilaksanakan oleh Jui-Kuei Chen, I-Shuo Chen (2008 ; 145 – 151) menyatakan bahwa, gaya kepemimpinan dari lembaga pendidikan mampu membuat staffnya berinovasi dalam melakukan pekerjaannya. Mereka berpendapat bahwa seorang pemimpin akan menjadi lebih mudah memimpin organisasinya, jika para staffnya mampu berinovasi dalam bekerja sehingga membuat organisasi lebih baik.

D.3. Analisis Variabel Motivasi Kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai rerata jawaban yang positif sebesar 78,2%. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi tentang motivasi kerja di Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI yang tinggi.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa pengukuran berdasarkan dimensi kebutuhan memiliki nilai lebih tinggi dibanding dengan dimensi proses, hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai masih berdasarkan pada kebutuhan. Hal ini diperkuat dengan pernyataan-pernyataan dalam diskusi kelompok kecil yang dibuat oleh peneliti yang beranggotakan para pejabat eselon 3 dan 4, yang menyatakan bahwa berdasarkan pengamatan mereka para staffnya

masih diliputi oleh faktor ekonomi, sehingga motivasi kerjanya masih berdasarkan faktor penghasilan yang didapat. Semakin sering dilibatkan dalam berbagai pekerjaan yang menurut karyawan menghasilkan baik itu segi materi maupun pengakuan akan prestasi yang diterimanya, maka pegawai tersebut akan semakin terpacu motivasinya.

Pernyataan hasil diskusi kelompok, agak bertolak belakang dengan hasil survei yang mana memperlihatkan bahwa mereka termotivasi karena peluang akan kemajuan karir serta pengakuan sebagai makhluk sosial untuk berinteraksi menempati posisi tertinggi.

Berdasarkan paparan diatas nampak jelas teori motivasi yang dikemukakan pada bab 2, ternyata teori ERG yang tergambar di obyek penelitian, dimana Alderfer membagi motivasi kebutuhan berdasarkan pada tiga kelompok, yaitu kebutuhan akan eksistensi, kebutuhan akan keberadaan dan kebutuhan akan kemajuan atau perkembangan (Husein Umar, 2005 ; 40). Kebutuhan eksistensi akan terpenuhi oleh faktor-faktor seperti makanan, minuman, udara, kondisi kerja dan upah. Kebutuhan keterkaitan adalah kebutuhan yang akan terpuaskan oleh faktor seperti hubungan antar pribadi yang bermanfaat secara sosial. Sementara kebutuhan kemajuan atau perkembangan akan terpenuhi oleh faktor antara lain sumbangan individu yang kreatif dan produktif.

D.4. Analisis Uji Hipotesis.

D.4.1. Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Motivasi Kerja.

Hasil yang diperoleh dalam pembuktian hipotesis ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Steve Kelner (1998 ; 34), yang mengatakan bahwa menciptakan iklim organisasi yang baik dimana akan menyebabkan seseorang menjadi termotivasi untuk menampilkan dirinya yang terbaik. Hasil ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jonathan I. Mitchel

(2004). Jonathan I. Mitchel menyimpulkan terjadi hubungan yang signifikan antara variabel iklim kerja dengan motivasi.

Tugas menciptakan iklim organisasi adalah tugas semua warga organisasi tersebut, mengingat dimensi-dimensi dari iklim organisasi tersebut. Jika kondisi iklim tercipta secara kondusif, maka para karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan giat.

D.4.2. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Motivasi Kerja.

Berdasarkan uji hipotesis ternyata terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Scoot didalam Jui-Kuei Chen, I-Shuo Chen (2008 ; 145 – 151). Scoot mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan membuat motivasi kerja tinggi sehingga tujuan akhirnya adalah kinerja menjadi tinggi.

Pendekatan gaya kepemimpinan yang dilakukan terhadap personel di jajaran Sekretariat Ditjen Pendidikan Islam, merupakan perpaduan antara dimensi-dimensi *directive*, *supportive*, dan *participative*. Perpaduan ini diambil atau dilaksanakan oleh pimpinan unit berdasarkan situasi yang ada di dalam organisasi tersebut. Tidak selamanya salah satu dari dimensi menempati komposisi terbesar dalam pelaksanaannya, yang mana hal ini terungkap dari hasil diskusi kelompok yang dilaksanakan oleh pejabat eselon 3 dan 4.

D.4.3. Hubungan Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja.

Berdasarkan uji hipotesis ternyata terdapat hubungan antara iklim organisasi dan gaya kepemimpinan dengan

motivasi kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gil Luria (2008 ; 27 – 42) yang menyatakan bahwa perilaku karyawan ternyata lebih baik berada pada suatu organisasi dengan iklim yang kondusif dan kepemimpinan yang transformatif.

Motivasi merupakan dorongan atau stimulus yang datang dari dalam diri orang tersebut untuk bertindak. Motivasi kerja seorang pegawai merupakan gambaran seorang pegawai akan minat atau kesungguhannya dalam menjalankan suatu proses pekerjaan yang dilakukannya. Motivasi kerja pegawai pada dasarnya dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang antara lain : komunikasi, kompensasi, disiplin kerja, lingkungan kerja, sistem kerja, pengetahuan, gaya kepemimpinan, iklim organisasi.

E. Keterkaitan Data Berdasarkan Deskripsi, Uji Hipotesis dan FGD.

Berdasarkan uji deskripsi, uji hipotesis dan hasil diskusi kelompok atau FGD (*Focus Group Discussion*), maka penulis coba paparkan pada pokok bahasan berikut.

Pendekatan iklim organisasi dengan menggunakan delapan dimensi pengukuran. Berdasarkan uji deskripsi ternyata nilai tertinggi berdasarkan jawaban yang positif berdasarkan persepsi pegawai adalah dimensi dukungan interaksi. Dimensi ini mengukur tingkat kesadaran masing-masing pegawai untuk saling mendukung dan membantu sesama anggota organisasi. Konkretnya berdasarkan pertanyaan yang diajukan adalah antara lain tentang kondisi dukungan antara pemimpin dengan staff, kondisi saling percaya antara sesama anggota organisasi, dan terciptanya kerjasama yang baik antar sesama anggota organisasi. Pertanyaan tersebut direspon secara positif oleh responden. Hasil ini diperkuat dengan hasil dari diskusi kelompok atau FGD yang menyatakan bahwa para pimpinan sudah berusaha untuk menciptakan kondisi yang harmonisasi di unit kerja masing-masing.

Berdasarkan uji korelasi antara setiap dimensi organisasi dengan motivasi kerja, ternyata koefisien korelasi dari dimensi dukungan interaksi juga memiliki hubungan yang cukup kuat (berdasarkan klasifikasi tabel 2.6) dibanding dengan dimensi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa saling mendukung antar sesama anggota organisasi, saling percaya antar anggota organisasi, dan kerjasama antar sesama anggota organisasi memiliki hubungan yang cukup erat dengan motivasi kerja pegawai.

Pendekatan iklim organisasi berdasarkan dimensi resiko, ternyata memiliki nilai persentase nilai terendah dibandingkan dengan dimensi lainnya. Dimensi resiko ini mengukur tingkat pemahaman setiap pegawai akan resiko yang didapat dari hasil pekerjaannya. Secara konkret dibuat ke dalam pertanyaan yang berisi tentang kecermatan dan ketelitian dalam bekerja, resiko tinggi yang dapat berakibat fatal terhadap dirinya maupun pekerjaan. Pertanyaan tersebut direspon secara positif oleh responden, sehingga menurut hemat penulis responden sudah tahu dan paham akan resiko-resiko yang diterima akibat ketidak ketelitian, ketidak cermatan yang dapat berakibat fatal bagi dirinya secara fisik maupun karirnya. Berdasarkan uji korelasi antara setiap dimensi organisasi dengan motivasi kerja, ternyata nilai koefisien korelasi dari dimensi resiko sebesar 0,464 yang menyatakan memiliki hubungan yang cukup kuat (berdasarkan klasifikasi tabel 2.6). Hal ini menunjukkan walaupun secara persentase respon positif terkecil dibanding dengan dimensi lainnya, ternyata memiliki hubungan yang cukup erat dengan motivasi kerja. Persentase respon positif bernilai kecil, ternyata pengaruh dari pertanyaan yang berkaitan dengan kandungan resiko di dalam bekerja yang memiliki respon positif terkecil, hanya sebanyak 58,5%. Hal ini sesuai dengan kondisi di lapangan bahwa memang pekerjaan di Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, pada unit kerja tertentu tidak terlalu mengandung resiko yang berlebihan. Hasil dari diskusi kelompok atau FGD juga menyatakan bahwa memang ada bagian atau staff yang memiliki resiko pekerjaan yang tidak terlalu mengandung resiko yang berlebihan baik secara fisik maupun untuk karirnya.

Pendekatan dimensi gaya kepemimpinan melalui tiga aspek atau dimensi, yaitu *directive*, *supportive*, dan *participative*. Berdasarkan uji statistik deskriptif, ternyata dimensi *participative* memiliki respon positif yang paling besar di banding dengan dua dimensi lainnya. Dimensi *participative* ini mengukur tentang kemampuan partisipatif aktif pemimpin dalam hal pekerjaan. Secara konkret diwujudkan ke dalam pertanyaan yang mengandung arti bahwa keaktifan respon terhadap usul atau ide dari staff, aktif menginformasikan kebijakan-kebijakan yang baru, keaktifannya untuk memberi tahu fungsi dan peran pegawai, dan keaktifan lainnya yang berkaitan dengan standart prestasi pekerjaan. Berdasarkan uji korelasi dengan motivasi kerja ternyata nilai koefisien yang dimiliki sebesar 0,565 yang menyatakan memiliki hubungan yang cukup kuat (berdasarkan klasifikasi tabel 2.6). Hal ini menunjukkan bahwa jika pemimpin bersikap proaktif baik terhadap usulan-usulan atau ide-ide, selalu menginformasikan kebijakan-kebijakan yang diambil, maupun keaktifan lainnya yang bersifat memimpin pekerjaan cukup berhubungan erat dengan motivasi kerja. Hasil diskusi kelompok atau FGD juga mentakan bahwa bahwa selama ini para pemimpin unir kerja sudah berusaha untuk menjadi pemimpin yang baik dengan menjadi seorang pemimpin yang mengerti akan kondisi yang terus berubah serta merangsang staff untuk mengeluarkan kemampuan terbaiknya untuk organisasi, akan tetapi karena keterbatasan secara kemampuan dan psikologis masing-masing pimpinan yang juga menghambat dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat.

Pendekatan gaya kepemimpinan berdasarkan dimensi *supportive*, ternyata memiliki nilai persentase nilai terendah dibandingkan dengan dimensi lainnya. Dimensi ini mengukur tentang kemampuan pemimpin untuk mendukung staff dalam hal pekerjaan. Berdasarkan uji korelasi dengan motivasi kerja, ternyata nilai koefisien yang dimiliki sebesar 0,519 yang menyatakan memiliki hubungan yang cukup kuat (berdasarkan klasifikasi tabel 2.6). Hal ini menunjukkan bahwa sikap pemimpin yang mendukung pekerjaan staff juga memiliki hubungan yang cukup erat dengan motivasi kerja. Dukungan itu dapat berupa perhatian terhadap anggota organisasi secara pekerjaan maupun secara personal. Akan tetapi yang perlu diingat

berdasarkan uji statistik ternyata respon positif terkecil diberikan staff terhadap penilaian tentang perhatian pemimpin terhadap konflik-konflik yang terjadi. Penilaian respon ini dilemparkan terhadap diskusi kelompok atau FGD yang menyatakan bahwa para pemimpin unit kerja memang berusaha menciptakan kondisi yang harmonis yang menekan potensi konflik yang terjadi sesama anggota. Sehingga konflik itu tidak terjadi dan berkepanjangan. Analisis lain juga diberikan oleh diskusi ini yang menyatakan bahwa memang terdapat pemimpin unit kerja seakan acuh terhadap lingkungan kerjanya, sehingga perhatiannya terhadap konflik yang terjadi tidak diperhatikan. Hal ini disebabkan karena keterbatasan kondisi psikologis serta kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin unit.

