

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA dan METODE PENELITIAN

I. Tinjauan Pustaka

A. Iklim Organisasi

A.1. Pengertian Organisasi.

Berbagai literatur tentang organisasi telah memberikan definisi tentang organisasi, dengan berbagai cara, tergantung segi tinjauan atau pendekatannya. Pada dasarnya pengertian organisasi dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu organisasi dalam arti statis dan organisasi dalam arti dinamis.

A.1.1. Organisasi dalam arti statis.

Organisasi dalam arti statis berarti melihat organisasi sebagai sesuatu yang tidak bergerak atau dalam kata lain diam. Menurut Wursanto (2005 ; 41) ada berbagai macam pandangan tentang organisasi dalam arti statis, antara lain:

1. Organisasi dipandang sebagai wadah atau *tool* yang berarti:
 - a. Organisasi sebagai alat pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya.
 - b. Organisasi merupakan wadah dari sekelompok orang (*group of people*) yang mengadakan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama.
 - c. Organisasi sebagai wadah atau tempat dimana administrasi dan manajemen dijalankan yang memungkinkan administrasi dan manajemen itu bergerak sehingga memberi bentuk administrasi dan manajemen.

2. Organisasi dipandang sebagai jaringan dari hubungan kerja yang bersifat formal seperti yang tergambar dalam suatu bagan dengan menggunakan kotak-kotak yang memberikan gambaran-gambaran tentang kedudukan atau jabatan yang diisi oleh orang-orang yang memenuhi persyaratan sesuai dengan fungsi masing-masing.
3. Organisasi dipandang sebagai saluran hirarki kedudukan atau jabatan yang ada yang menggambarkan secara jelas tentang garis wewenang, garis komando dan garis tanggungjawab.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa organisasi dalam arti statis adalah merupakan wadah atau tempat kegiatan administrasi dan manajemen berlangsung dengan gambaran yang jelas tentang saluran hirarki dari kedudukan, jabatan, wewenang, garis komando dan tanggungjawab.

A.1.2. Organisasi dalam arti dinamis.

Menurut Wursanto (2005 ; 42) ada berbagai macam pandangan tentang organisasi dalam arti dinamis, antara lain:

1. Organisasi dalam arti dinamis berarti organisasi itu selalu bergerak mengadakan pembagian tugas/pekerjaan sesuai dengan sistem yang telah ditentukan serta sesuai pula dengan lingkup dari organisasi.
2. Organisasi dalam arti dinamis berarti memandang organisasi itu dari segi isinya, yaitu sekelompok orang yang melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Jadi organisasi dalam arti dinamis menyoroti unsur manusia yang ada didalamnya. Manusia merupakan unsur terpenting dari seluruh unsur organisasi karena hanya manusialah yang memiliki sifat kedinamisan.

Disamping definisi yang sudah dikemukakan diatas, masih ada beberapa pendapat tentang organisasi dari beberapa pakar sebagai bahan perbandingan dan sebagai bahan pengetahuan. Berikut ini beberapa kutipan definisi organisasi (Wursanto, 2005 ; 42):

- a. James D. Money: *Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose.* Organisasi merupakan bentuk dari setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama.
- b. John D. Millet: *Organization is people working together, and so it takes on characteristics of human relationships which are involved in group detivity.* Organisasi adalah orang-orang yang bekerja sama dengan mengandung ciri-ciri dari hubungan kemanusiaan yang timbul di dalam kegiatan kelompok.
- c. S. Parjudi Atmosudirdjo: Organisasi itu sebagai struktur tata pembagian kerja dan struktur tata-hubungan kerja antara sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan yang tertentu.
- d. Sondang P. Siagian: Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarki dimana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

Organisasi sebagai suatu bentuk kehidupan dalam masyarakat juga mengalami perubahan. Organisasi mengalami perubahan karena organisasi selalu menghadapi berbagai macam tantangan. Tantangan itu timbul akibat pengaruh lingkungan (lingkungan organisasi). Secara garis besar terdapat dua macam lingkungan, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal (Wursanto, 2005 ; 309).

Faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh antara lain: Politik, Hukum, Kebudayaan, Teknologi, Sumber Daya Alam, Demografi dan Sosiologi (Wursanto, 2005 ; 310 - 312). Sementara faktor-faktor lingkungan internal antara lain: Kebijakan dan filsafat manajemen, gaya kepemimpinan, volume kegiatan yang bertambah banyak, tingkat pengetahuan dan keterampilan dari para anggota organisasi, berbagai macam ketentuan atau peraturan baru yang berlaku dalam organisasi. Faktor lingkungan internal ini yang disebut dengan iklim organisasi (Buchari Zainun, 2004 ; 50).

Konsep terminologi Iklim organisasi menurut Litwin dan Stringer (1968 ; 1) mengatakan sebagai berikut :

“The term organizational climate refer to a set of measurable properties of the work environment, perceived directly or indirectly by the people who live and work in the enviroment and assumed to influence their their motivation and behavior.”

Terminologi dari iklim organisasi adalah mengacu pada satu set kondisi yang terukur dari lingkungan kerja, yang dirasa oleh orang-orang yang tinggal dan bekerja didalamnya, dan mempengaruhi motivasi dan perilakunya.

Sementara menurut Tagiuri dan Litwin (1968) yang dikutip dari Achmad Sobirin dalam bukunya yang berjudul Budaya Organisasi (2007 ; 144) dikatakan bahwa:

“Organizational climate is relatively enduring quality of the internal environment of an organization that (a) is experienced by its members, (b) influence their behavior, and (c) can be described in terms of values of its particular set of characteristic (or attributse) of the organization”.

Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang (a) dirasakan dan dialami oleh para anggota organisasi, (b) yang mempengaruhi perilaku mereka dan (c) yang bisa dijelaskan dalam bentuk satu set karakteristik atau atribut organisasi.

Menurut Davis dan Newstorm (1985 ; 21) mengatakan bahwa Iklim Organisasi adalah lingkungan internal dimana anggota organisasi melakukan aktifitasnya. Pengertian lingkungan ini mengacu pada lingkungan suatu departemen, unit atau organisasi secara keseluruhan. Iklim organisasi tidak dapat disentuh, namun sesungguhnya iklim itu ada. Iklim adalah konsep sistem yang dinamis, sehingga iklim dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi di dalam suatu organisasi.

A.2. Pendekatan Pengukuran Iklim Organisasi.

Dari konsep diatas bahwa iklim tidak dapat dilihat atau disentuh, tetapi dapat dipastikan bahwa iklim itu ada. Iklim organisasi ini dapat mempengaruhi ciri seseorang berdasarkan kemampuan dan motivasinya. Sementara kemampuan dan motivasi ini yang akan berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Kinerja pegawai dapat mempengaruhi keberhasilan seseorang. Dari pernyataan diatas maka iklim organisasi berpengaruh terhadap keberhasilan seseorang. Lantas jika iklim tidak dapat dilihat atau disentuh, bagaimana cara mengukur iklim organisasi?

Menurut Litwin dan Stringer (1968 ; 81-82), mengatakan bahwa skala pengukuran iklim organisasi secara garis besar berdasarkan dimensi sebagai berikut:

a. *Structure* (Struktur).

“The feeling that employees have about the constraints in the group, how many rules, regulations, procedures there are”.

Hal yang dirasakan oleh pegawai tentang hambatan-hambatan di dalam kelompok yang berkaitan dengan peraturan-peraturan, prosedur-prosedur yang tersusun dan berlaku.

b. *Responsibility* (Tanggungjawab).

“The feeling of being your own boss not having to double check all your decision; when you have a job to do, knowing that it is your job”.

Perasaan tentang atasan sendiri tidak memeriksa sekali lagi semua keputusan yang diambil karyawan ketika mempunyai suatu pekerjaan yang dilakukan, mengetahui bahwasannya itu adalah pekerjaan anda. Dengan kata lain bahwa dimensi berkaitan dengan rasa tanggungjawab yang harus dimiliki oleh setiap anggota dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

c. *Reward* (Penghargaan).

“The feeling of being rewarded for a job well done, emphasizing positive reward rather than punishment, the perceive fairness of the pay and promotions policies”.

Perasaan tentang diberi upah atau penghargaan atas suatu pekerjaan yang selesai dengan baik, penekanan tentang penghargaan positif lebih baik dibanding hukuman, merasa kewajaran dari kebijakan-kebijakan tentang upah dan promosi-promosi. Jadi dimensi ini berkaitan dengan penghargaan yang diperoleh karyawan karena pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan baik, tidak hanya sekedar hukuman ketika terdapat kesalahan yang didapat oleh karyawan, akan tetapi juga penghargaan yang positif dan termasuk juga kebijakan tentang upah dan promosi karir.

d. *Risk* (Resiko).

“The sense of riskiness and challenge in the job and in the organization, is there an emphasis on taking calculated risks, or is playing it safe the best way to operate”.

Perasaan atau pengertian tentang pengambilan resiko dan tantangan di dalam pekerjaan dan di dalam organisasi. Adakah di sana satu penekanan tentang pengambilan resiko yang diperhitungkan, atau sedang menyelamatkan cara terbaik untuk beroperasi. Jadi dimensi berkaitan dengan pegawai diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.

e. *Warmth* (Kekeluargaan).

“The feeling of general good fellowship that prevails in the work group atmosphere; the emphasis on being well liked; the prevalence of friendly and informal social groups”.

Perasaan tentang suasana perilaku persahabatan yang baik berlaku di dalam kelompok kerja, penekanan terhadap sesuatu yang disukai, kelaziman dari persahabatan dan kelompok sosial informal. Dimensi ini memiliki ruang tentang suasana persahabatan atau kekeluargaan di dalam kelompok kerjanya.

f. *Support* (Dukungan).

“The perceived helpfulness of the managers and other employees in the groups; emphasis on mutual support from above and below”.

Perasaan tentang dukungan yang bermanfaat yang dirasa dari para manajer dan karyawan-karyawan lain di dalam kelompok-kelompok, penekanannya terhadap dukungan timbal balik dari atas dan di bawah. Jadi dimensi ini berbicara tentang adanya saling dukungan diantara sesama pegawai atau karyawan yang setingkat maupun dukungan timbal balik (saling mendukung) antara karyawan terhadap pimpinan.

g. *Standart* (Standar).

“The perceived importance of implicit and explicit goals and performance standart; the emphasis on doing a good job; the challenge represented in personal and groups goals”.

Perasaan karyawan tentang penekanan yang dilakukan oleh pihak manajemen agar melakukan yang terbaik agar memenuhi sasaran yang dapat dicapai berdasarkan target yang ditetapkan. Sasaran ini dibebankan pada individual pegawai atau karyawan maupun terhadap kelompok kerjanya.

h. *Conflict* (Konflik).

“The feeling, that managers and other workers want to hear different opinions, the emphasis

placed on getting problems out in the open, rather than smoothing them over or ignoring them”.

Perasaan, bahwa para manajer dan para pekerja lain ingin mendengar pendapat-pendapat yang berbeda, penekanannya adalah menempatkan permasalahan secara terbuka atau transparan, dibanding menutupinya atau mengabaikannya.

Dimensi ini menggambarkan suasana yang terjadi dalam organisasi apabila terjadi permasalahan dalam perjalanan aktivitas organisasi. Satu organisasi mempunyai konflik ketika mengalami friksi dan perselisihan paham di antara individu. Satu organisasi semestinya meminimalisasi frekuensi terjadinya konflik sehingga terjadi keselarasan di dalam sasaran, kepercayaan-kepercayaan, yang menghasilkan suatu roh dari kerjasama antara individu.

i. Identity (Identitas).

“The feeling that you belong to a company and you are a valuable members of a working team; the importance placed on this kind of spirit”.

Perasaan bahwa anda memiliki perusahaan dan anda adalah seorang anggota yang berharga dalam suatu kelompok kerja; arti pentingnya adalah menempatkannya sebagai kekuatan diri yang positif.

Dimensi ini berkaitan dengan memberikan 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.

Sementara itu menurut Richard M. Burton, dkk (1999) didalam penelitiannya yang berjudul *“Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World”*, mereka mengukur iklim organisasi berdasarkan dimensi-dimensi sebagai berikut: Kepercayaan, Konflik, Moral,

rewards (penghargaan yang setimpal), Kredibilitas pemimpin, *Resistance to Chage* (anti perubahan).

B. Gaya Kepemimpinan

B.1. Teori Kepemimpinan.

Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran (Stephen P. Robbin, 2003 ; 432).

B.1.1. Teori – teori Perilaku.

Stephen P. Robbin (2003 ; 435) mengemukakan empat teori perilaku kepemimpinan. Teori pertama adalah berdasarkan dari penelitian yang dilaksanakan oleh Universitas Negeri Ohio yang berdasarkan pada dua dimensi, yaitu dimensi struktur prakarsa dan dimensi pertimbangan. Dimensi dtruktur prakarsa merujuk pada sejauh mana pemimpin berkemungkinan menetapkan dan menyusun perannya dan peran bawahannya dalam mengupayakan pencapaian sasaran. Struktur ini mencakup perilaku yang berupaya mengorganisasi kerja, hubungan kerja, dan sasaran. Pemimpin yang dicirikan tinggi dalam struktur prakarsa dapat digambarkan sebagai seseorang yang menugasi anggota-anggota kelompok dengan tugas-tugas tertentu, mengharapkan para bawahan mempertahankan standar kinerja yang pasti, dan menekankan dipenuhi tenggat waktu yang disepakati. Sementara dimensi pertimbangan digambarkan sejauh mana seseorang berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan dengan rasa saling percaya, menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka. Pemimpin yang yang digambarkan tinggi dalam dimensi ini adalah pemimpin yang membantu bawahan dalam

menyelsaikan masalah pribadi, ramah dan dapat didekati, dan memperlakukan semua bawahan dengan adil.

Teori perilaku yang kedua adalah yang dihasilkan oleh Universitas Michigan (Stephen P. Robbin, 2003 ; 436). Penelitian ini menghasilkan dua dimensi, yaitu berorientasi karyawan dan berorientasi produksi. Pemimpin yang digambarkan pada berorientasi karyawan adalah menekankan pada hubungan antarpribadi, secara pribadi mereka berminat pada kebutuhan bawahan mereka dan menerima perbedaan individual diantara anggota-anggotanya. Sementara pemimpin yang berorientasi produksi cenderung menekankan pada aspek teknis atau tugas atas pekerjaan tertentu, perhatian utamanya adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka, dan anggota-anggota kelompok merupakan alat untuk mencapai hasil akhir.

Teori ketiga dikemukakan oleh Blake dan Mounon (Stephen P. Robbin (2003 ; 437). Mereka mengemukakan kisi-kisi manajerial berdasarkan padaa dimensi kepedulian akan orang dan dimensi kepedulian akan produksi. Kisi-kisi ini mampu menawarkan kerangka kerja untuk mengkonsep gya kepemimpinan daripada untuk menyajikan informasi baru yang nyata, yang akan mengurangi keruwetan masalah kepemimpinan, karena tidak banyak bukti substansif yang dapat digunakan untuk mendukung kesimpulan terhadap hasil yang merupakan gaya yang paling efektif dalam semua situasi.

Teori keempat merupakan hasil dari penelitian di Skandinavia (Stephen P. Robbin, 2003 ; 438), ditemukan dimensi berorientasi pengembangan. Pemimpin yang digambarkan dalam hal ini adalah pemimpin yang mengarhai

eksperimentasi, mencari agagsan baru, serta mengimplementasikan perubahan.

B.1.2. Teori Kontigensi.

Teori ini dikembangkan oleh Fred Fiedler. Model ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bergantung pada situasi dimana pemimpin bekerja (Davis dan Newstorm, 1985 ; 166). Fiedler meyakini bahwa faktor kunci bagi keberhasilan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu.

Fiedler menyatakan bahwa effektivitasan pemimpin ditentukan oleh tiga dimensi, yaitu hubungan pemimpin – anggota, struktur tugas, dan kekuasaan jabatan. Hubungan pemimpin – anggota menunjukkan tingkat keyakinan, kepercayaan, dan hormat bawahan terhadap pemimpinnya. Struktur tugas menunjukkan tingkat pemroseduran penugasan pekerjaan atau mencerminkan diperlukannya spesifikasi untuk melaksanakan pekerjaan. Kekuasaan jabatan merupakan tingkat pengaruh yang dimiliki pemimpin terhadap variabel kekuasaan seperti memperkerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji.

B.1.3. Teori Situasional.

Teori ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard. Teori ini merupakan pengembangan dari teori kontigensi yang memusatkan perhatian pengikutnya. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, bergantung pada kesiapan atau kedewasaan para staffnya (Stephen P. Robbin, 2003 ; 445). Kesiapan ini merujuk pada sejauh

mana karyawan mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Hakikat dari teori ini adalah memandang hubungan atasan dengan bawahan adalah bentuk dari analogi hubungan orangtua dan anak. Teori ini mengatakan jika bawahan tidak mampu dan tidak ingin melakukan tugasnya, maka pemimpin perlu memberikan arahan yang jelas, sementara jika bawahan merasa tidak mampu dan ingin melaksanakan tugas tersebut, maka pemimpin memaparkan orientasi tugas sehingga staff mampu menyesuaikan diri dengan keinginan pemimpinnya. Sementara jika staff merasa mampu dan tidak ingin mengerjakan tugasnya, maka pemimpin perlu menggunakan gaya yang mendukung dan partisipatif.

B.2. Pendekatan Gaya Kepemimpinan

Pola tindakan pemimpin secara keseluruhan, seperti yang dipersepsikan oleh para pegawai diacu sebagai gaya kepemimpinan (*Leadership Style*). Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin. Gaya ini berbeda-beda atas dasar motivasi, kekuasaan, atau orientasi terhadap tugas dan orang (Davis dan Newstorm, 1985 ; 162).

Ada perbedaan pendekatan di kalangan pemimpin dalam rangka memotivasi para pegawainya. Apabila pendekatan yang digunakan adalah pendekatan dengan menekankan pada imbalan, pemimpin menggunakan kepemimpinan yang positif (*positive leadership*). Pada pendekatan ini pendidikan pegawai yang lebih tinggi, tuntutan kemandirian pada diri pegawai yang besar telah membuat motivasi pegawai yang memuaskan bergantung pada kepemimpinan yang positif (*positive leadership*).

Sementara jika pendekatan yang digunakan adalah dengan penekanan pada hukuman, maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan yang negatif (*negative leadership*). Pendekatan ini memungkinkan untuk menghasilkan prestasi yang baik, akan tetapi menimbulkan kerugian yaitu rasa kemanusiaan. Pada pendekatan ini pemimpin cenderung mendominasi kekuasaan dan merasa lebih unggul dibanding yang dipimpinnya. Tampilan yang terlihat adalah kecenderungan merasa menjadi boss dan bukan seorang pemimpin.

Menurut Davis dan Newstorm (1985 ; 164), pada prakteknya gaya kepemimpinan dari pemimpin yang sangat positif sampai dengan pemimpin yang sangat negatif. Gaya ini cenderung menentukan suasana dalam kelompok. Kepemimpinan yang positif umumnya menghasilkan kepuasan kerja dan prestasi yang lebih baik.

Gaya kepemimpinan dibagi menjadi enam (Wursanto, 2005 ; 201), yaitu : (1) autokrasi, (2) *laiser faire*, (3) paternalistik, (4) militeristik, (5) demokratis dan (6) *open leadership*.

B.2.1. Autokrasi.

Autokrasi berasal dari kata *autos* (sendiri) dan *kratos* (kekuatan atau kekuasaan). Para pemimpin autokrasi memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan pada dirinya sendiri atau dengan kata lain adalah kepemimpinan yang dilakukannya adalah berdasarkan kekuasaan, kekuatan yang melekat pada dirinya. Kepemimpinan model ini umumnya negatif, yang berdasarkan ancaman atau hukuman.

Ciri dari model atau gaya kepemimpinan ini adalah (Wursanto, 2005 ; 201) :

- Keputusan diambil secara sepihak, tanpa kompromi.

- Lebih menyukai bawahan yang *yes man*.
- Perintah-perintah diberikan secara paksa.
- Pengawasan dilakukan secara ketat agar perintah benar-benar dilaksanakan.

B.2.2. *Laisser Faire*.

Pemimpin yang tidak menguasai bidang tugas yang menjadi wewenangnya akan menyerahkan segala sesuatu kepada para bawahan sehingga gaya kepemimpinannya disebut dengan *laisser faire*.

Ciri dari model atau gaya kepemimpinan ini adalah (Wursanto, 2005 ; 202):

- Kebebasan diberikan kepada bawahan untuk melakukan tindakan yang dianggap perlu dan sesuai dengan tugasnya.
- Tidak berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan kelompok.
- Tidak mampu melakukan koordinasi dan pengawasan dengan baik.
- Tidak memiliki wibawa sehingga tidak disegani oleh bawahannya.
- Bersifat simbolik, karena tidak menjalankan tugas kepemimpinannya dengan baik.

B.2.3. Paternalistik.

Gaya kepemimpinan ini memiliki sifat kepaternan. Pemimpin bertindak sebagai bapak yang melindungi dalam batas-batas kewajaran kepada bawahannya.

Ciri dari model atau gaya kepemimpinan ini adalah (Wursanto, 2005 ; 202):

- Perlindungan kepada bawahan kadang-kadang berlebihan.
- Keputusan di tangan pemimpin, akan tetapi bukan *autokrasi* melainkan karena sifat kebapakan yang muncul sebagai pelindung.
- Memperlakukan bawahan sebagai orang yang belum bisa dimintai pertanggungjawaban.

B.2.4. Militeristik.

Ciri dari model atau gaya kepemimpinan ini adalah (Wursanto, 2005 ; 203):

- Saluran komunikasi yang dilakukan secara formal.
- Sistem perintah/komando digunakan untuk menggerakkan bawahan.
- Disiplin yang tinggi, bahkan seringkali terlihat kaku.
- Komunikasi berlangsung satu arah.
- Tuntutan akan kepatuhan yang tinggi terhadap atasan.

B.2.5. Demokrasi.

Gaya kepemimpinan ini menempatkan seorang pemimpin di tengah-tengah para bawahan sehingga terlibat dan berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan organisasi.

Ciri dari model atau gaya kepemimpinan ini adalah (Wursanto, 2005 ; 203):

- Bawahan diberi kesempatan untuk mengajukan ide-ide ataupun saran.
- Pengambilan keputusan berdasarkan musyawarah untuk mufakat.
- Menghargai potensi setiap individu.
- Berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

B.2.6. *Open Leadership*.

Tipikal ini hampir sama dengan tipikal pemimpin demokrasi, hanya perbedaannya terletak dalam pengambilan keputusan. Pada tipikal ini memang pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan saran, tetapi keputusan tetap berada pada tangan pemimpin (Wursanto, 2005 ; 204).

Sementara itu pendekatan gaya kepemimpinan dapat juga dilihat dari sisi teori *path goal*. Teori ini dikemukakan oleh Martin Evans dan Robert House. Teori ini mengemukakan tentang dampak dari perilaku kepemimpinan pada motivasi bawahan, kepuasan dan kinerjanya (Fred Luthans, 2005 ; 649). Robert House mengemukakan empat tipe atau gaya kepemimpinan yaitu:

B.2.7. Kepemimpinan *Directive*.

Tipikal ini serupa dengan gaya pemimpin otoriter. Bawahan mengetahui dengan pasti apa yang diinginkan oleh pemimpin, dan pemimpin juga memberikan arahan yang spesifik. Tidak ada partisipasi dari bawahan (Fred Luthans, 2005 ; 649).

B.2.8. Kepemimpinan *Supportive*.

Tipikal ini menggambarkan bahwa pemimpin memiliki sikap ramah, mudah didekati, dan menunjukkan perhatian yang tulus terhadap bawahan (Fred Luthans, 2005 ; 649).

B.2.9. Kepemimpinan *Partisipative*.

Tipikal ini menggambarkan bahwa pemimpin meminta saran dari bawahan, tetapi masih membuat keputusan (Fred Luthans, 2005 ; 649).

B.2.10. Kepemimpinan Berorientasi pada Prestasi.

Tipikal ini menggambarkan bahwa pemimpin mengatur tujuan yang menantang bawahan untuk menunjukkan kepercayaan diri mereka bahwa mereka akan mencapai tujuan dan memiliki kinerja yang lebih baik (Fred Luthans, 2005 ; 649).

C. Motivasi

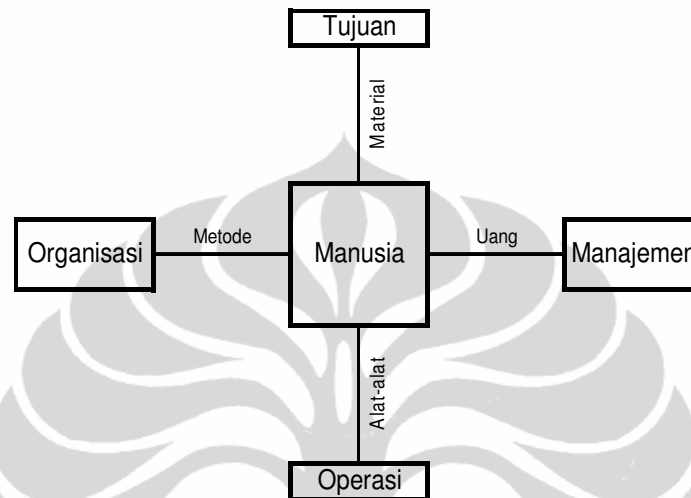
Motivasi adalah suatu konsep yang digunakan untuk menguraikan kekuatan-kekuatan yang bekerja terhadap atau di dalam individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku (M. Suyanto, 2006 ; 25). Konsep ini digunakan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku. Perilaku lebih bersemangat merupakan hasil dari motivasi yang lebih kuat dan untuk menunjukkan arah perilaku.

Motivasi dapat pula dipandang sebagai bagian integral dari administrasi kepegawaian dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Manusia adalah unsur terpenting, paling utama dan paling menentukan bagi kelancaran jalannya administrasi dan manajemen, maka hal-hal yang berhubungan dengan konsepsi motivasi patut mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari setiap orang yang berkepentingan dengan keberhasilan organisasi dalam mewujudkan usaha kerjasama manusia.

Konsepsi motivasi mempunyai peranan penting bagi seseorang penanggung jawab dalam satuan-satuan organisasi untuk menggerakkan, mengerahkan dan mengarahkan segala daya dan potensi tenaga kerja yang ada ke arah pemanfaatan yang optimal sesuai dengan dan dalam batas-batas kemampuan manusia dengan bantuan sarana-sarana dan fasilitas lainnya. Bantuan sarana dan fasilitas itu adalah berupa alat-alat, uang, material dan metode. Skema model berikut menunjukkan bahwa manusia mempunyai kedudukan sentral bagi terselenggaranya segala

usaha dan kegiatan kerjasama manusia mencapai tujuan kerjasama yang keseluruhannya dinamakan administrasi (Bucahri Zainun, 2004 ; 42).

Bagan 2.1. Manusia sebagai pusat kegiatan administrasi.



Sumber: Bucahri Zainun, Manajemen dan Motivasi, 2004

Teori motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu teori kebutuhan (*content theories*) dan teori proses (*process theories*).

C.1. Teori Motivasi Kebutuhan.

Teori motivasi kebutuhan ini didasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya. Jadi teori ini mencoba menentukan faktor-faktor yang terdapat dalam diri individu yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Teori ini mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka semakin giat seseorang untuk bekerja. Teori motivasi kebutuhan ini terdiri dari:

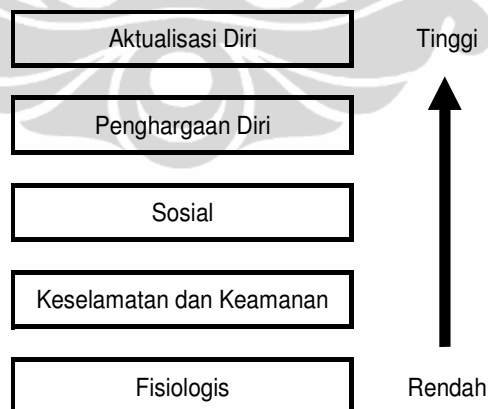
C.1.1. Teori Motivasi Klasik dari Taylor.

Menurut teori ini, motivasi karyawan hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja, yaitu hanya dapat untuk mempertahankan kelangsungan hidup.

C.1.2. Teori Motivasi Kebutuhan dari Abraham Maslow.

Menurut teori ini, kebutuhan manusia tersusun secara berjenjang/hirarki (M. Suyanto, 2006 ; 26). Dasar teori ini adalah karena manusia merupakan makhluk yang keinginannya tak terbatas atau henti, alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi. Kebutuhan-kebutuhan tersebut secara berurutan dari nilai yang terendah sampai yang tertinggi adalah: fisiologis, keselamatan dan keamanan, sosialisasi, penghargaan diri dan aktualisasi diri. Secara diagram dapat digambarkan sebagai berikut:

Bagan 2.2. Jenjang Hirarki Teori Maslow.



Sumber: M. Suyanto, Revolusi Organisasi dengan Memberdayakan Kecerdasan, 2006

C.1.3. Teori Motivasi Kebutuhan Dua Faktor.

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Teori ini disebut teori dua faktor, karena terdapat dua faktor yaitu: faktor yang membuat orang merasa puas (*satisfiers*) dan faktor yang membuat orang merasa tidak puas (*dissatisfiers*) (Stephen P. Robbin, 2003 ; 218). Penelitian awal Herzberg menghasilkan bahwa apabila pekerja merasa puas dengan pekerjaannya, kepuasan itu didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya intrinsik seperti keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan yang diperoleh, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karir yang dialami seseorang. Sebaliknya jika pekerja tidak puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung mengkaitkan ketidakpuasan itu dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik (Stephen P. Robbin, 2003 ; 218). Ekstrinsik ini maksudnya adalah faktor-faktor yang bersumber dari luar diri pekerja yang bersangkutan, contohnya adalah kebijakan organisasi, pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan, supervisi para manajer, hubungan interpersonal, gaji atau upah dan kondisi kerja. Kondisi ekstrinsik ini bila berhasil dihilangkan para manajer, mungkin saja berhasil mewujudkan ketenangan kerja dalam organisasi, akan tetapi ketenangan kerja itu belum tentu merupakan faktor motivasi bagi karyawan. Dalam hal ini manajer hanya berusaha menyenangkan perasaan bawahannya, oleh karena itu maka Herzberg menggunakan istilah faktor iklim baik (*hygiene factors*) untuk faktor-faktor yang menyenangkan para pekerja. Pada kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job context*) yang menghasilkan tidak ada kepuasan di kalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada.

Herzberg berpendapat, jika para manajer ingin memberi motivasi pada bawahannya, maka yang perlu

diperhatikan adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas (*satisfiers*), yaitu dengan mengutamakan faktor-faktor yang bersifat motivasi (*motivation factors*) yang sifatnya intrinsik. Faktor-faktor motivasi ini merupakan faktor-faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang berprestasi yang berkaitan dengan pekerjaan (pengakuan), tanggung jawab, pengembangan potensi individu. Faktor motivasi ini sifatnya intrinsik yang berarti bersumber dari dalam diri karyawan. Apabila faktor ini ada dalam pekerjaan, maka motivasi akan meningkat sehingga menghasilkan prestasi kerja yang baik (M. Suyanto, 2006 ; 31).

C.1.4. Teori Motivasi Prestasi (*Achievement Motivation*).

Teori ini dikembangkan oleh David McClelland (Stephen P. Robbin, 2003 ; 222). Teori ini berintikan pada pendapat yang mengatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam jika didasari bahwa setiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan, yaitu kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*).

Kebutuhan akan prestasi, dikatakan bahwa setiap orang ingin dipandang sebagai orang yang berhasil dalam hidupnya. Dalam konteks berorganisasi, maka yang dimaksud dengan keberhasilan akan tercermin dari adanya dorongan untuk meraih kemajuan dan mencapai prestasi sesuai yang diinginkan oleh organisasi. Pada situasi ini seorang karyawan akan menunjukkan bahwa dia akan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan lebih baik daripada orang lain.

Kebutuhan akan kekuasaan, bahwa kebutuhan ini kan muncul pada diri orang itu jika terdapat keinginan untuk mempunyai pengaruh terhadap orang lain. Semakin besar ketergantungan orang lain terhadap seseorang, maka akan semakin besar pengaruh orang tersebut kepada orang lain, sehingga orang ini sudah memiliki nilai kekuasaan yang semakin besar dan biasanya orang seperti ini menyukai kondisi persaingan dan orientasi serta akan lebih memperhatikan akan kondisi atau hal-hal yang memungkinkan untuk memperbesar pengaruhnya terhadap orang lain.

Kebutuhan akan afiliasi, merupakan kebutuhan yang nyata pada setiap insan manusia, karena pada dasarnya manusia adalah makhluk sosial yang memerlukan interaksi dengan lingkungannya. Kebutuhan inetraksi dengan lingkungan contohnya adalah interaksi antar karyawan baik itu rekan sekerja ataupun atasan dan bawahan.

Seorang pegawai akan terdorong bekerja dengan sungguh-sungguh apabila ia merasa diberi kesempatan untuk mengembangkan prestasinya, dirasakan terdapat persahabatan di lingkungannya tempat bekerja, dan merasda ada kesempatan untuk menduduki suatu jabatan yang memiliki kekuasaan agar ia dapat menguasai orang lain (Wursanto, 2005;306).

C.1.5. Teori ERG (*Existance, Relatedness and Growth*).

Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow yang dikemukakan oleh Alderfer yang terdiri atas 3 kelompok kebutuhan utama 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.

C.2. Teori Motivasi Proses.

Teori ini berusaha agar setiap karyawan mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka karyawan cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya. Teori yang termasuk dalam teori motivasi proses antara lain:

C.2.1. Teori X dan Y.

Teori ini dikembangkan oleh Douglas Mc. Gregor yang mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu negatif yang ditandai dengan Teori X. Adapun gambaran mengenai teori X, dan yang lainnya positif yang ditandai dengan teori Y (Stephen P. Robbin, 2003 ; 216). Teori X dan Teori Y dapat dilihat pada bagan 2.3 berikut:

Bagan 2.3. Teori X dan Teori Y Mc Gregor.

<p>Teori X:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Orang-orang umumnya tidak suka bekerja dan akan berusaha menghindarinya apabila mungkin. ➤ Orang-orang umumnya kurang bertanggungjawab, kurang berambisi, dan lebih mementingkan rasa aman. ➤ Orang-orang harus dipaksa, dikendalikan dan diancam dengan hukuman untuk mau bekerja. 	<p>Asumsi:</p> <p>Dari asumsi tersebut, maka peran manajerial adalah memaksa dan mengendalikan pegawai.</p>
<p>Teori Y:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bekerja hakekatnya adalah sama dengan bermain atau beristirahat. ➤ Orang-orang pada dasarnya malas, kemalasan ini akibat dari pengalaman. ➤ Orang-orang akan mengerahkan dan mengendalikan diri sendiri untuk mencapai tujuan apabila mereka merasa terikat dengan tujuan itu. ➤ Orang-orang memiliki potensi, jika kondisi sesuai, mereka belajar menerima, dan mencari tanggungjawab. Mereka memiliki imajinasi, kepandaian, dan kreatifitas yang didapat diterapkan dalam bekerja. 	<p>Asumsi:</p> <p>Dari asumsi tersebut, maka peran manajerial adalah mengembangkan potensi pegawai dan membantu mereka menyalurkan potensi itu untuk mencapai tujuan bersama.</p>

Sumber: Stephen P. Robbin, Perilaku Organisasi, 2003

C.2.2. Teori Harapan (*Expectancy Theory*).

Teori ini dikemukakan oleh Victor Vroom (Stephen P. Robbin, 2003 ; 238) yang juga terkenal dengan sebutan teori pengutamakan pengharapan. Teori ini mengemukakan terdapat tiga komponen yang dapat merealisasikan seseorang untuk mendapatkan harapan-harapan dari pekerjaannya. Komponen tersebut adalah: Harapan, Nilai (*Valence*), dan Pertautan (*Instrumentally*).

Harapan (*expectancy*) adalah suatu istilah yang berkenaan dengan kemungkinan bahwa perilaku tertentu seorang karyawan akan menghasilkan sesuatu pula bagi karyawan tersebut. Hasil tersebut dapat berupa materi (contohnya uang) dan non materi (contohnya libur hari kerja).

Nilai (*Valence*), merupakan nilai yang dihasilkan oleh perilaku tertentu seorang karyawan. Contohnya nilai positif pada seorang karyawan yang terpilih karena memang ingin dipilih. Nilai negatifnya apabila seseorang kecewa karena sebenarnya tidak ingin dipilih tetapi karyawan tersebut terpilih.

Pertautan (*Instrumentally*), mengandung nilai besarnya kemungkinan atau *probability*, contohnya jika seseorang tersebut bekerja secara efektif apakah akan terpenuhi keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkannya.

Seorang karyawan akan mencurahkan segala kekuatan (*force*) dan kemampuan (*ability*) dalam melaksanakan pekerjaannya. Maksud dari teori ini adalah menilai besar dan arah segenap kekuatan (*force*) yang mempengaruhi seseorang. Kesimpulan dari teori ini adalah

bahwa tindakan yang paling besar kemungkinannya untuk dilakukan adalah tindakan yang didorong oleh kekuatan dan harapan yang paling besar pula (Wursanto, 2005 ; 306).

C.2.3. Teori Keadilan (*Equity Theory*).

Teori Keadilan ini dikemukakan oleh J. Stacy Adams (Stephen P. Robbin, 2003 ; 234), dimana dia mengemukakan bahwa ketika kita kurang memperoleh penghargaan, maka tensi itu menciptakan kemarahan, jika terlalu banyak menerima penghargaan, tensi itu akan menciptakan rasa bersalah.

Secara umum diakui bahwa keadilan berhubungan dengan persepsi seseorang tentang perlakuan yang diterimanya dari orang lain. Biasanya seorang akan mengatakan bahwa dirinya diperlakukan dengan adil bilamana perlakuan tersebut menguntungkan dirinya. Jika ternyata perlakuan yang diterima sebaliknya, orang tersebut akan mengatakan bahwa dirinya diperlakukan secara tidak adil.

Secara pasti ada keterkaitan antara persepsi keadilan menurut orang tersebut dengan perilakunya terhadap organisasi sehingga hal ini juga akan berpengaruh terhadap motivasinya, terutama secara intrinsik yang terlihat antara lain pada tingkat prestasi kerjanya. Seseorang menilai persepsi keadilan yang terpakai dalam referensinya, yaitu orang lain, sistem yang berlaku – terutama yang menyangkut upah dan gaji – dan diri sendiri.

Orang lain sebagai pembanding, biasanya seseorang melakukan perbandingan antara dirinya dengan orang lain dalam satu organisasi dan memiliki tugas dan tanggung jawab yang relatif sama. Sistem yang berlaku sebagai

pembandingan biasanya memiliki komponen perundang-undangan yang ditetapkan oleh pemerintah dan ketentuan-ketentuan yang hanya berlaku bagi organisasi yang bersangkutan yang didasarkan pada tradisi, kultur dan kepentingan organisasi tersebut. Diri sendiri sebagai faktor pembandingan yang dimaksud adalah setiap orang memiliki persepsi tertentu tentang dirinya berdasarkan filsafat hidupnya, latar belakang social, latar belakang pendidikan, usia, pengalaman dan nilai-nilai yang dianutnya.

C.2.4. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*).

Teori ini menggunakan pendekatan perilaku dalam arti bahwa penguatan menentukan perilaku seseorang. Penganut teori ini mengatakan bahwa yang mengendalikan karyawan adalah faktor-faktor penguatan (Stephen P. Robbin, 2003 ; 230). Faktor-faktor penguatan ini adalah setiap konsekuensi yang apabila timbul mengikuti suatu respons, memperbesar kemungkinan tindakan itu akan diulangi.

Secara sederhana dapat dikatakan jika tindakan seorang manajer oleh karyawan dipandang mendorong perilaku positif, maka bawahan akan cenderung mengulangi tindakan yang serupa. Begitu juga sebaliknya jika bernilai negatif maka karyawan tidak akan mengulanginya. Secara singkat dapat dikatakan bahwa motivasi bawahan untuk melakukan tindakan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar dirinya, seperti sikap pimpinan, pengaruh rekan kerja.

D. Sumber Daya Manusia dan Motivasi

Setiap organisasi dalam kegiatannya selalu mempunyai tujuan yang menjadi titik arah secara berdaya guna dan berhasil guna. Dari konsep yang sederhana tersebut maka dapat digambarkan bahwa daya

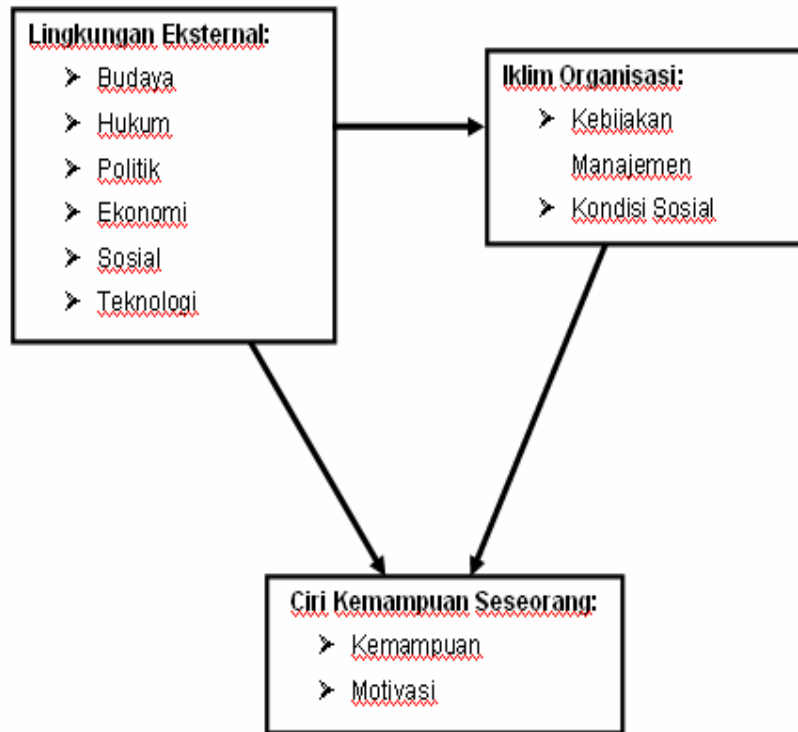
guna merupakan rasio antara keluaran dengan masukan, sehingga secara rumus dapat digambarkan sebagai berikut:

$$\text{Daya hasil} = \frac{\text{Keluaran (barang dan atau jasa)}}{\text{Masukan (bahan dan atau manusia)}}$$

Apapun yang merupakan keluaran dari organisasi baik berupa barang dan atau jasa memerlukan masukan berupa bahan maupun manusia. Seperti dikatakan di awal bab ini manusia merupakan sentral dari kegiatan administrasi. Secara umum bahwa manusia juga yang menentukan bagaimana cara mendapatkan secara berhasil guna sumber daya yang dimiliki organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat menentukan untuk tingkat keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi. Oleh karena itu manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sarana yang paling ampuh untuk meningkatkan mutu manusia dan tentunya akan memperbaiki dan akan meningkatkan pula kinerja (*performance*) dan daya hasil organisasi.

Motivasi dan kemampuan untuk menghasilkan memang merupakan syarat yang harus dipenuhi oleh karyawan yang secara langsung juga berpengaruh terhadap kinerjanya. Disamping itu, ciri-ciri lingkungan organisasi dan praktek-praktek manajemen juga turut mempengaruhi ciri seseorang. Secara ilustrasi dapat digambarkan keterkaitan antara faktor-faktor yang mempengaruhi ciri seseorang sebagai berikut :

Bagan 2.4. Keterkaitan lingkungan eksternal dan iklim organisasi terhadap ciri seseorang.



Sumber: Buchari Zainun (1989), Manajemen dan Motivasi

E. Hasil Penelitian Terdahulu

Sementara dari hasil penelitian terdahulu yang relevan dapat ditabelkan sebagai berikut:

Tabel 2.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

No	Tahun	Nama	Judul	Variabel
1	2001	AA. Gde Bagus SW	Pengaruh Efektivitas Komunikasi Penyelea Terhadap Motivasi Kerja Karyawan	Efektifitas Komunikasi: Kepuasan Karyawan Iklim Komunikasi Kualitas Media Kemudahan memperoleh informasi Penyebaran Informasi Muatan Komunikasi
2	2002	Sunar Kussetiarso	Pengaruh Komponen <i>Quality of Work Life</i> (QWL) Terhadap Motivasi Kerja Karyawan	QWL: Keterlibatan Karyawan Sistem Imbalan yang inovatif Konfigurasi Kerja Perbaikan-perbaikan pada lingkungan kerja
3	2004	Nurdiani Harahap	Studi Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal dengan Motivasi Kerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan Komunikasi Interpersonal
4	2005	Munandar Wahyono	Faktor-faktor Motivasi yang Mempengaruhi Semangat Kerja Pegawai pada Ditjen Perlindungan HAM	Motivasi: Motif Pengharapan Insentif
5	2006	Djaelani	Analisis Hubungan Kepemimpinan dan Pelatihan dengan Motivasi Kerja Pegawai Lapas kelas IIA Bogor	Kepemimpinan Pelatihan.
6	2006	Rahendro Jati	Hubungan antara Kepemimpinan dan Komunikasi interpersonal dengan motivasi kerja Pustakawan di Babinkumnas Dephukham RI	Kepemimpinan Komunikasi Interpersonal
7	2007	A. Prahendratno	Analisis Keadilan Kompensasi dan Motivasi Kerja (Studi Kasus pada PT. BTN Kancab Cilegon)	Keadilan Kompensasi: Eksternal Internal Individu

Sumber: Judul-judul tesis di lingkungan FISIP UI.

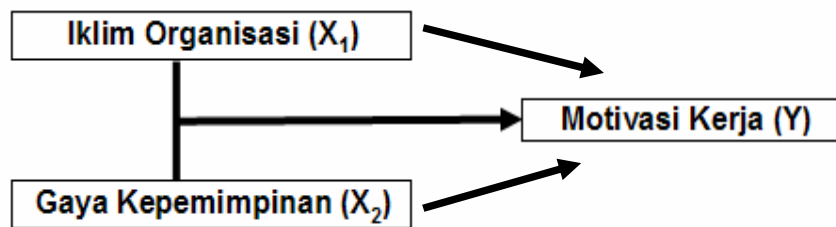
Dari hasil-hasil penelitian terdahulu, ternyata terdapat beberapa faktor yang dikelompokkan oleh penulis yang mempengaruhi motivasi kerja: (1) kepuasan karyawan, (2) iklim komunikasi, (3) kualitas media, (4) kemudahan memperoleh informasi, (5) penyebaran informasi, (6) muatan komunikasi, (7) keterlibatan karyawan, (8) sistem imbalan, (9) konfigurasi kerja, (10) lingkungan kerja, (11) gaya kepemimpinan, (12) komunikasi interpersonal, (13) motif, (14) pengharapan, (15) insentif, (16) kepemimpinan, (16) pelatihan, (17) keadilan kompensasi. Secara skema pemikiran faktor-faktor tersebut dapat terlihat sebagai berikut:

F. Model Analisis

Penulisan tesis ini menjelaskan tentang hubungan antara iklim organisasi dan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja di Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI. Pada penjelasan sebelumnya nampaklah bahwa motivasi seseorang tergantung pada iklim organisasi dan gaya kepemimpinan dimana seseorang tersebut bekerja atau menjadi anggotanya.

Berdasarkan literatur yang ada, maka variabel-variabel penelitian dapat digambarkan pada bagan berikut ini:

Bagan 2.5. Model Analisis.



Sumber: Hasil Tinjauan Pustaka

G. Hipotesis

Semua penelitian dimulai dari pertanyaan yang diajukan oleh seorang peneliti. Hipotesis merupakan jawaban peneliti terhadap pertanyaan penelitian yang bersifat awal atau sementara yang nantinya diperlukan pengujian atau pembuktian untuk mengetahui bahwa jawaban tersebut pada dasarnya benar.

Berdasarkan model analisis diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

a. Hipotesis nol (H_0)

- H_{01} : Tidak ada hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja pegawai Kantor Sekretariat Jenderal Pendidikan Agama Islam Departemen Agama RI.
- H_{02} : Tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai Kantor Sekretariat Jenderal Pendidikan Agama Islam Departemen Agama RI.
- H_{03} : Tidak ada hubungan antara iklim organisasi dan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai Kantor Sekretariat Jenderal Pendidikan Agama Islam Departemen Agama RI.

b. Hipotesis alternatif (H_a)

- H_{a1} : Terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja pegawai Kantor Sekretariat Jenderal Pendidikan Agama Islam Departemen Agama RI.
- H_{a2} : Terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai Kantor Sekretariat Jenderal Pendidikan Agama Islam Departemen Agama RI.
- H_{a3} : Terdapat hubungan antara iklim organisasi dan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai Kantor Sekretariat Jenderal Pendidikan Agama Islam Departemen Agama RI.

H. Operasionalisasi Konsep

H.1. Variabel dan Indikator Penelitian

Pengertian variabel adalah ciri yang dimiliki oleh obyek yang menjadi perhatian penelitian (Ronny Kountour, 2005 ; 15). Secara teori variabel didefinisikan sebagai atribut seseorang atau obyek yang mempunyai variasi antara satu obyek dengan obyek yang lainnya. Contohnya adalah jika yang menjadi obyek penelitian

adalah manusia, ada beberapa ciri dari manusia seperti jenis kelamin, tinggi badan dan sebagainya. Kesemuanya itu berhubungan dengan manusia tetapi mempunyai variasi atau ciri yang berbeda.

Menurut Kerlinger (2004:49) mengemukakan bahwa variabel adalah konstruk (*construct*) atau sifat yang dipelajari, contohnya penghasilan, pendidikan, jenis kelamin, golongan, gaji, dan lain-lain. Kerlinger (2004:49) juga menyatakan bahwa variabel dapat dikatakan sebagai suatu sifat yang memiliki suatu nilai yang berbeda (*different values*). Dengan demikian dinamakan variabel karena adanya variasi.

H.2. Macam-macam Variabel.

Macam-macam atau kategori dari variabel dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Variabel Bebas (*Independent*).

Variabel ini merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menyebabkan adanya perubahan pada variabel terikat.

2. Variabel Terikat (*Dependent*).

Variabel ini dipengaruhi oleh perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel bebas.

3. Variabel Moderator.

Variabel ini menghubungkan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel ini mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Contohnya adalah hubungan pemahaman tentang *job description* (X) dengan kualitas kinerja (Y), besar kemungkinan tidak secara langsung berpengaruh, akan tetapi dimoderatori oleh variabel supervisi atau variabel sarana kerja.

4. Variabel *Intervening*.

Variabel ini juga disebut sebagai variabel pengacau atau pengganggu yang mengganggu validitas internal penelitian. Variabel ini muncul ketika seorang peneliti lainnya berhasil membuktikan bahwa variabel yang digunakan peneliti sebelumnya dan digunakan untuk menarik kesimpulan ternyata salah. Contohnya adalah hubungan antara penghasilan dengan harapan hidup, dimana penghasilan sebagai variabel bebas dan harapan hidup sebagai variabel terikat, penghasilan tidak langsung mempengaruhi harapan hidup, tetapi terlebih dahulu dipengaruhi oleh gaya hidup sebagai variabel *intervening*.

5. Variabel Kontrol.

Variabel ini dikendalikan atau dibuat konstan sehingga pengaruh variabel bebas dan variabel terikat tidak dipengaruhi oleh faktor luar yang tidak diteliti. Variabel ini sering digunakan oleh peneliti bilamana peneliti ingin melakukan penelitian yang bersifat membandingkan. Contohnya adalah jika ingin membandingkan dua kelompok lulusan antara SMU dan SMK (variabel bebas) yang mahir dengan keterampilan mengetik (variabel terikat), maka sebagai variabel kontrolnya adalah naskah dan alat mengetik yang digunakan adalah sama.

H.3. Indikator Variabel.

Pada penelitian ini, variabel-variabel yang diteliti adalah sebagai berikut:

- Iklim Organisasi (x_1) sebagai variabel bebas.
- Gaya Kepemimpinan (x_2) sebagai variabel bebas.
- Motivasi Kerja (Y) sebagai variabel terikat.

Indikator dari masing-masing variabel akan dijabarkan sebagai berikut:

H.3.1. Iklim Organisasi.

Iklim ini dapat diukur dengan menggunakan dimensi-dimensi yang digunakan oleh Litwin dan Stringer (1968:81-82), yaitu:

a. Dimensi Struktur.

Dimensi ini diukur dari :

- Ketersediaan struktur organisasi beserta *job description* yang jelas.
- Ketersediaan peraturan dan kebijakan yang jelas.

b. Dimensi Tanggungjawab.

Dimensi ini diukur dari :

- Tingkat kesadaran masing-masing anggota untuk memiliki rasa tanggungjawab untuk melaksanakan pekerjaan yang dibebankan.
- Tingkat kesadaran masing-masing anggota terhadap proses dan hasil dari pekerjaan yang dibebankan.
- Menaruh kepercayaan dan terbuka terhadap pegawai.

c. Dimensi *Reward*.

Dimensi ini diukur dari :

- Tingkat *reward* atau penghargaan yang didapatkan akibat hasil yang positif terhadap pekerjaan.
- Tingkat *punishment* atau sanksi yang didapatkan akibat hasil yang negatif terhadap pekerjaan.
- Tingkat keseimbangan antara *reward* dan *punishment*.

d. Dimensi Resiko.

Dimensi ini diukur dari :

- Tingkat pemahaman dari setiap anggota akan resiko yang didapat dari akibat pekerjaannya.
- Tingkat kemampuan untuk memprediksi terhadap segala resiko yang terjadi.

e. Dimensi Konflik.

Dimensi ini diukur dari :

- Tingkat kemampuan manajemen dalam meminimalisasi terjadinya konflik.
- Tingkat kemampuan manajemen untuk mengatasi dan mencegah terjadinya konflik yang lebih besar.

f. Dimensi *Standart*.

Dimensi ini diukur dari :

- Tingkat kemampuan pimpinan untuk menerjemahkan atau membina proses pekerjaan sehingga dihasilkan hasil pekerjaan yang positif.
- Tingkat kemampuan anggota untuk memahami dan melaksanakan standart pekerjaan yang dibebankan.

g. Dimensi Dukungan Interaksi.

Dimensi ini diukur dari :

- Tingkat akan kesadaran masing-masing anggota untuk saling mendukung dan membantu sesama anggota organisasi.
- Tingkat harmonisasi antar anggota organisasi.

h. Dimensi Identitas Organisasi.

Dimensi ini diukur dari :

- Tingkat pemahaman anggota organisasi terhadap visi dan misi organisasi.
- Tingkat loyalitas anggota terhadap organisasi.

H.3.2. Gaya Kepemimpinan.

Dimensi dari gaya kepemimpinan diukur dari (Thomas S. Krause ; 2007) :

a. Mempengaruhi/*Direktive*.

Dimensi ini diukur dari:

- Kemampuan pimpinan untuk mempengaruhi/men-*direct* kita dalam hal pekerjaan.

b. Timbal balik/*Supportive*.

Dimensi ini diukur dari:

- Kemampuan pimpinan untuk mendukung/*support* kita dalam hal pekerjaan.

c. *Partisipative*.

Dimensi ini diukur dari:

- Kemampuan partisipasi aktif pimpinan dalam hal pekerjaan.

H.3.3. Motivasi.

Dimensi dari motivasi dilihat dari:

a. Dimensi kebutuhan.

Dimensi ini diukur dari:

- Alasan terhadap kebutuhan ekonomis terhadap hidupnya.
- Alasan terhadap penghargaan/pengakuan atas prestasi yang diterima oleh anggota.
- Alasan terhadap aktualisasi diri untuk berkembang dan memperoleh kemajuan.
- Alasan terhadap keamanan dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan.
- Alasan terhadap atas diakuinya sebagai makhluk sosial untuk saling berinteraksi antar sesama anggota.

b. Dimensi proses.

Dimensi ini diukur dari:

- Alasan terhadap pengharapan akan adanya figur pimpinan yang baik.
- Alasan terhadap pengharapan akan mendapatkan *reward* atau penghargaan baik dalam bentuk materi maupun non materi.
- Alasan untuk mendapatkan perilaku yang adil atau tidak dibedakan antar sesama anggota.

II. Metode Penelitian

A. Pendekatan Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan atau paradigma kuantitatif. Desain atau metode yang digunakan dalam pendekatan atau paradigma ini adalah dengan desain atau metode survei. Menurut Fowler (1988) yang dikutip dari John W. Creswell (1994 ; 111-112) desain survei ini memberikan uraian kuantitatif maupun numerik sejumlah pecahan populasi – sampel – melalui proses pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan pada orang. Sementara menurut Fred N. Kerlinger (1995 ; 660-661) mengatakan bahwa desain atau metode survei adalah mengkaji populasi yang besar maupun yang kecil dengan menyeleksi serta mengkaji sampel yang dipilih dari populasi itu, untuk menemukan insidensi, distribusi dan interelasi relatif dari variabel-variabel penelitian.

Arah dari desain atau metode survei ini adalah membuat taksiran yang akurat mengenai karakteristik-karakteristik keseluruhan populasi. Jenis data yang digali diterjemahkan kedalam angka kuantitatif. Tujuan penggunaan metode ini agar nantinya data yang didapatkan dari penelitian ini dapat dianalisa dengan menggunakan statistik, rencananya akan diinterpretasikan ke dalam sebuah deskripsi dari masing-masing variabel baik variabel bebas maupun variabel terikatnya serta hubungan

antar masing-masing variabel dengan teknik korelasi agar mudah untuk dipahami.

Pengumpulan data menggunakan metode survei dengan mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan instrumen pengumpulan, berupa kuesioner. Instrumen penelitian atau kuesioner ini sebagai alat pengukuran dengan tujuan untuk menghasilkan data yang akurat.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah *skala Likert*. Variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban dari setiap pernyataan atau pertanyaan yang menggunakan *skala Likert* ini memiliki gradasi jawaban dari sangat positif sampai dengan sangat negatif, berupa kata-kata alternatif jawaban: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (RR), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS). Dimana masing-masing jawaban disesuaikan dengan skala Likert, yaitu SS diberi angka 5, S diberi angka 4, RR diberi angka 3, TS diberi angka 2 dan STS diberi angka 1.

Selain dengan penyebaran instrumen, metode pengumpulan datanya adalah dengan melalui diskusi kelompok atau yang dikenal dengan FGD (*Focus Group Discussion*). Kelompok diskusi ini dibentuk oleh penulis dengan beranggotakan pejabat eselon 3 dan eselon 4 di jajaran Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI.

B. Populasi dan Sampel

B.1. Populasi

Menurut Prasetyo Irawan (2006 ; 113) mengemukakan bahwa populasi adalah keseluruhan subyek dan obyek yang akan menjadi sasaran akhir generalisasi. Populasi adalah wilayah

generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Jadi populasi tidak hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi keseluruhan karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu.

Sehubungan dengan penelitian ini, maka populasi yang digunakan adalah jumlah seluruh pegawai pada Kantor Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama Republik Indonesia yang berjumlah 125 orang. Komposisi tersebut dapat dilihat pada tabel 2.2 sebagai berikut:

Tabel 2.2. Jumlah Pegawai Di Lingkungan Setditjen Pendidikan Isl

Pendidikan				JK		Jml
≤ SMA	D3	S1	S2	Lk	Pr	
55	3	49	18	86	39	125

Sumber: Bagian Ortala dan Kepegawaian Setditjen Pendidikan Islam.

B.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Istijanto, 2006 ; 109). Bila populasi besar dan dengan keterbatasan yang ada, misalnya dana, waktu dan tenaga maka peneliti bisa menggunakan sampel dari populasi.

Peneliti mengambil sampel kemudian menelitinya, tetapi yang harus diingat bahwa bukan sampel itu yang sebenarnya untuk diteliti, tetapi populasinya. Apa yang dipelajari dari sampel itu kemudian dapat diambil kesimpulannya untuk mengeneralisir populasi tersebut. Untuk itu sampel yang diambil harus *representative* atau betul-betul memiliki sifat keterwakilan terhadap populasi penelitian. Akan tetapi ada pula peneliti yang memang

sejak semula tidak mendesain sampel tersebut untuk menggeneralisir populasi yang ada.

B.2.1. Menentukan Ukuran Sampel

Jumlah anggota sampel sering dinyatakan dengan ukuran sampel. Jumlah sampel yang diharapkan 100% mewakili populasi, maka jumlah sampel sama dengan jumlah populasi itu sendiri. Contohnya adalah bila jumlah 1000 populasi dan diharapkan tidak ada kesalahan untuk menggeneralisasi maka sampel yang diambil juga sebanyak 1000. Pada kondisi tertentu semakin banyak jumlah sampel dan semakin mendekati jumlah populasi maka diharapkan tingkat kesalahan semakin kecil untuk menjustifikasinya, begitu juga sebaliknya, semakin sedikit jumlah sampel yang diambil dan semakin jauh dari jumlah populasi maka tingkat kesalahan juga akan semakin besar (Istijanto, 2006 ; 111).

Penentuan jumlah sampel dapat menggunakan berbagai macam rumus, salah satunya rumus dari Issac dan Michael yang kemudian ditabelkan pada tabel 2.3 sebagai berikut:

Tabel 2.3 Penentuan Jumlah Sampel dari Populasi tertentu dengan Taraf kesalahan 1%, 5%, 10%

N	s		
	1%	5%	10%
10	10	10	10
15	15	14	14
20	19	19	19
25	24	23	23
30	29	28	27
35	33	32	31
40	38	36	35
45	42	40	39
50	47	44	42
55	51	48	46
60	55	51	49
65	59	55	53
70	63	58	56
75	67	62	59
80	71	65	62
85	75	68	65
90	79	72	68
95	83	75	71
100	87	78	73
110	94	84	78
120	102	89	83
130	109	95	88
140	116	100	92
150	122	105	97
160	129	110	101
170	135	114	105
180	142	119	108
190	148	123	112
200	154	127	115
210	160	131	118
220	165	135	122
230	171	139	125
240	176	142	127
250	182	146	130
260	187	149	133
270	192	152	135

N	s		
	1%	5%	10%
280	197	155	138
290	202	158	140
300	207	161	143
320	216	167	147
340	225	172	151
360	234	177	155
380	242	182	158
400	250	186	162
420	257	191	165
440	265	195	168
460	272	198	171
480	279	202	173
500	285	205	176
550	301	213	182
600	315	221	187
650	329	227	191
700	341	233	195
750	352	238	199
800	363	243	202
850	373	247	205
900	382	251	208
950	391	255	211
1,000	399	258	213
1,100	414	265	217
1,200	427	270	221
1,300	440	275	224
1,400	450	279	227
1,500	460	283	229
1,600	469	286	232
1,700	477	289	234
1,800	485	292	235
1,900	492	294	237
2,000	498	297	238
2,200	510	301	241
2,400	520	304	243
2,600	529	307	245

C. Teknik Sampling

Teknik sampling adalah teknik mengambil sampel populasi. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini digunakan metode *proportionate stratified random sampling*, yaitu cara penarikan sampel yang memberikan peluang yang sama setiap elemen populasi untuk menjadi sampel berdasarkan proporsi.

Berdasarkan jumlah pegawai di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama yang sebanyak 125 orang dan tabel jumlah sampel pada tabel. 2.3, maka jika diambil taraf kesalahan sebesar 1% dari jumlah populasi sebanyak 125 orang diambil sampel sebanyak 106 orang. Dari jumlah tersebut maka dapat didistribusikan kembali berdasarkan pendidikan dan jenis kelamin menjadi tabel 2.4 berikut:

Tabel 2.4. Jumlah Sampel penelitian

Keterangan	Pendidikan				JK		Jml
	≤ SMA	D3	S1	S2	Lk	Pr	
Populasi	55	3	49	18	86	39	125
Sampel	46	3	42	15	73	33	106

D. Metoda Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan cara terjun langsung ke lapangan dengan survey atau yang lebih dikenal dengan Metode Survey dengan penyebaran angket atau kuesioner kepada obyek penelitian dalam hal ini adalah karyawan di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Agama Islam Departemen Agama.

Selain itu juga dilaksanakan diskusi kelompok yang dibentuk oleh penulis yang terdiri dari pejabat eselon 3 dan eselon 4 untuk pendalaman hasil dari pengumpulan kuesioner.

E. Validitas dan Reliabilitas Instrumen

E.1. Validitas Instrumen.

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mengukur itu juga valid. Valid berarti sama antara hasil sesuatu yang diukur dengan kondisi sesuatu yang diukur tersebut pada sesungguhnya. Jadi kata valid disini berarti bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

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.

Uji validitas sebaiknya dilakukan secara terpisah pada lembar kerja yang berbeda antara satu variabel dengan variabel yang lain, sehingga dapat diketahui butir-butir pertanyaan variabel mana yang paling banyak tidak valid.

E.2. Reliabilitas Instrumen.

Ety Rochaety dkk (2007 ; 49), mengatakan bahwa reliabilitas adalah tingkat keterpercayaan hasil satu 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 dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan untuk lebih dari satu variabel, namun sebaiknya uji reliabilitas dilakukan pada masing-masing variabel pada lembar kerja yang berbeda, sehingga dapat diketahui daftar variabel mana yang tidak reliabel.

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

F. Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data terkumpul. Kegiatan yang dilakukan adalah: mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan statistik. Terdapat dua macam statistik yang digunakan dalam analisis data penelitian, yaitu : statistik deskriptif dan statistik inferensial. Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendiskripsikan atau menggambarkan data yang telah

terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Statistik inferensial bertujuan untuk menguji hipotesis, yang dapat dikelompokkan lagi menjadi dua, yaitu statistik parametrik dan non-parametrik. Pengelompokan statistik berdasarkan parametrik dan non-parametrik tergantung pada asumsi-asumsi statistik seperti, normalitas data, jumlah sampel yang digunakan, dan tipe skala pengukuran yang digunakan.

F.1. Karakteristik Data.

Pada penelitian ini digunakan kuesioner dengan Skala *Likert*, dimana skala ini sesungguhnya merupakan skala ordinal. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Prasetyo Irawan (2006 ; 173), kadang kala seorang peneliti memaksakan data ordinal menjadi data interval. Contohnya adalah instrumen yang menggunakan skala Linkert. Sebenarnya data ini adalah data ordinal, tetapi peneliti memperlakukannya seolah-olah ini adalah data interval. Oleh karena itu analisisnya hanya menggunakan rumus-rumus yang hanya cocok untuk data interval, tetapi secara substantif angka ini tidak memiliki makna dan logika yang jelas.

Data ordinal adalah data yang tidak memiliki nilai kuantitas, tetapi masih dapat menunjukkan perbedaan tingkat satu hal dengan hal lainnya. Dalam data ordinal angka mempresentasikan suatu urutan (*order*). Contohnya pangkat golongan ruang pada PNS, yaitu III c lebih tinggi daripada pangkat golongan ruang III b. Analisa statistik untuk data skala ordinal adalah uji-uji non-parametrik (Ety Rochaety dan kawan-kawan, 2007 ; 75).

Fungsi bilangan pada angka skala pengukuran ordinal adalah sebagai berikut:

- Sebagai simbol untuk membedakan sebuah keadaan dengan keadaan lainnya.
- Untuk mengurut atau *me-ranking* kualitas karakteristik.

Pada skala pengukuran ordinal tidak berlaku operasi aritmatika seperti penambahan (+), pengurangan (-), perkalian (x), atau pembagian (:). Operasional yang berlaku hanya lebih besar (>), lebih besar atau sama dengan (\geq), lebih kecil (<), atau lebih kecil sama dengan (\leq).

F.2. Data dan Rumus Statistika.

Metode statistik yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan jumlah variabel yang diteliti, yaitu:

a. Univariat.

Metode ini digunakan untuk penelitian dengan dengan melibatkan jumlah variabel hanya satu. Penggunaan satu variabel tergantung dari tujuan dan skala pengukuran yang digunakan.

Analisis deskriptif merupakan salah satu bentuk analisa univariat. Analisis deskriptif merupakan salah satu bentuk pengolahan data dari proses tabulasi menjadi data yang mudah dipahami dan diinterpretasikan. Informasi yang dihasilkan antara lain: frekuensi, *mean/*rerata, modus, median, varian dan simpangan baku/*standart deviasi*.

Perlu ditegaskan bahwa analisa satu variabel tertentu dianalisis secara mandiri, tanpa dihubungkan dengan variabel lain. Jadi jika penelitian mengandung lebih dari satu variabel, tetapi jika variabel-variabel tersebut dianalisis sendiri-sendiri tetap menggunakan analisis univariat.

b. Bivariat.

Analisis ini mempunyai tujuan untuk menguji perbedaan dan menguji hubungan antara dua variabel penelitian yang digunakan. Untuk pengujian perbedaan antara dua kelompok

independen, metode statistik yang sering digunakan adalah *Z – test* dan *Chi Square test* atau *one way annova*.

Uji hubungan pada analisis bivariat lebih sering berbentuk hubungan yang bersifat korelasional. Berikut ini adalah tabel analisis korelasi untuk berbagai skala pengukuran pada tabel 2.5 sebagai berikut:

Tabel 2.5. Analisis korelasi untuk berbagai skala pengukuran.

Jenis Data	Alat Statistik	Penjelasan
X data nominal dan Y data nominal	Lambda (λ)	Untuk mengukur tingkat asosiasi antara 2 variabel. Contohnya asosiasi antara jenis kelamin dan tingkat pendidikan
	Tau (τ) Goodman & Kruskal, Kendall	Seperti lambda, tetapi lebih teliti/rinci
	Phi koefisien (Φ)	Tujuan sama, rumus berbeda. Terutama untuk data dikotomi
	Chi Square	Untuk data kategorikal
	Koefisien Kontingensi	Untuk mengukur kekuatan asosiasi/korelasi
X data ordinal dan Y data ordinal	Rho (ρ) Spearman	Untuk mengukur asosiasi variabel yang datanya di- <i>ranking</i>
	Gamma (γ)	Sama seperti Rho Spearman, tetapi rumus ini bisa digunakan untuk memprediksi kecenderungan <i>ranking</i> variabel Y (dengan membaca <i>ranking</i> variabel x)
	Point Biserial	Simplikasi dari analisis <i>Product moment</i> , data bersifat dikotomi, contohnya laki-laki perempuan, benar salah.
Data interval/rasio (x) dan data interval/rasio (Y)	Product - moment (Pearson)	Kedua variabel harus berbentuk kurva normal

Sumber: Prasetyo Irawan, Metodologi Penelitian

F.3. Teknik Analisis Data.

Berdasarkan bangunan konstruksi model penelitian, maka teknik analisis data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- Hubungan antara X_1 dengan Y , maka dapat digunakan dengan cara korelasi bivariate.
- Hubungan antara X_2 dengan Y , maka dapat digunakan dengan cara korelasi bivariate.
- Untuk mengetahui hubungan secara bersama antara variabel independen dengan variabel dependen, maka digunakan uji F.

Untuk menginterpretasikan hubungan antar variabel, maka kita akan membandingkan antara nilai koefisien korelasi hasil perhitungan dengan nilai koefisien korelasi berdasarkan tabel, dalam hal ini nilai koefisien tabel dengan menggunakan *Guilford Empirical Rules* (Ating Sumantri dan Sambas Ali Muhidin, 2006 ; 214). Tabel tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2.6. *Guilford Empirical Rules*

Nilai Koefisien	Interpretasi
0,00 - < 0,20	Hubungan sangat lemah (bisa diabaikan)
$\geq 0,20$ - < 0,40	Hubungan rendah
$\geq 0,40$ - < 0,70	Hubungan sedang/cukup
$\geq 0,70$ - < 0,90	Hubungan kuat/tinggi
$\geq 0,90$ - 1,00	Hubungan sangat kuat/tinggi

Sumber : Ating Sumantri dan Sambas Ali Muhidin, 2006 ; 214, diadaptasi dari JP. Guilford, *Fundamental Statistics in Psychology and Education*

F.4. Kisi-kisi Pertanyaan.

Berdasarkan kuisisioner yang disusun, maka dapat ditabelkan kisi-kisi pertanyaan yang bersesuaian dengan dimensi atau indikator sebagai berikut:

Tabel 2.8. Kisi-kisi pertanyaan tentang Iklim Organisasi.

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, 24
8	Identitas Organisasi	25, 26, 27

Tabel 2.9. Kisi-kisi pertanyaan tentang Gaya Kepemimpinan.

No	Dimensi	Butir
1	Mempengaruhi/ <i>Directive</i>	28, 29, 30, 31, 32, 33, 34
2	<i>Supportive</i>	35, 36, 37, 38, 39, 40, 41
3	<i>Partisipative</i>	42, 43, 44, 45, 46, 47, 48

Tabel 2.10. Kisi-kisi pertanyaan tentang Motivasi Kerja.

No	Dimensi	Butir
1	Kebutuhan	49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59
2	Proses	60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70

G. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah bahwa dari setiap dimensi terwakili dalam beberapa butir pertanyaan yang terbatas. Keterbatasan lainnya adalah asumsi kondisi psikologis dari masing-masing responden dianggap dalam kondisi yang sama pada saat menjawab setiap pertanyaan.

BAB III
GAMBARAN UMUM SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL
PENDIDIKAN ISLAM

A. Kedudukan Tugas dan Fungsi

Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam adalah salah satu sub unit organisasi di jajaran Direktorat Jenderal Pendidikan Islam yang sesuai dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 3 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Agama. Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam mempunyai tugas menyelenggarakan koordinasi pelaksanaan tugas serta pembinaan dan pemberian dukungan administrasi bagi seluruh satuan organisasi di jajaran Direktorat Jenderal Pendidikan Islam berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana tersebut di atas, Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. Penyiapan bahan perumusan visi, misi dan kebijakan di bidang pelayanan administrasi.
2. Pelaksanaan koordinasi kegiatan di bidang Pendidikan Islam.
3. Penyelenggaraan pengelolaan administrasi umum untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas Direktorat Jenderal.
4. Penyelenggaraan hubungan kerja di bidang administrasi dengan kerja terkait.
5. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Direktur Jenderal.

B. Visi dan Misi

B.1. Visi.

Terselenggaranya pelayanan pendidikan Islam yang bermutu secara adil dan merata demi terwujudnya insan Indonesia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT, serta berkeunggulan intelektual, moral, dan spirit.

B.2. Misi.

- a. Meningkatkan kualitas istem pendidikan Islam sebagai pranata sistem pendidikan nasional melalui peningkatan akses dan kualitas pelayanan pendidikan berciri Islam di madrasah, pendidikan agama di sekolah, dan pendidikan keagamaan di Lembaga-lembaga pendidikan keagamaan dan pondok pesantren.
- b. Mengupayakan terwujudnya madarasah, lembaga-lembaga pendidikan keagamaan dan pondok pesantren, dan lembaga-lembaga pendidikan tinggi Islam sebagai lembaga-lembaga pendidikan berbasis ilmu dan nilai-nilai agama Islam yang berkeunggulan, berkualitas, dan berdaya saing.
- c. Memberdayakan lembaga-lembaga pendidikan Islam pada semua jalur dan jenjang pendidikan, baik yang dikelola oleh pemerintah maupun swasta, melalui penguatan pemanfaatan ilmu dan teknologi dalam proses pembelajaran maupun manajemen pendidikan.
- d. Meningkatkan fungsi pendidikan agama Islam di sekolah dan memperkuat peran lembaga-lembaga pendidikan Islam dalam meningkatkan kerukunan umat beragama dan memperkuat jati diri dan watak bangsa.

C. Susunan Struktur Organisasi

Untuk menjalankan tugas dan fungsi yang telah disebutkan diatas, Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam secara struktural terdiri dari:

1. Bagian Perencanaan dan Data.
2. Bagian Keuangan.
3. Bagian Ortala dan Kepegawaian.
4. Bagian Umum.

C.1. Bagian Perencanaan dan Data.

Bagian Perencanaan dan Data mempunyai tugas melaksanakan peyusunan rencana dan program, pelayanan data dan informasi serta penyusunan laporan dan evaluasi oleh Sekretaris Direktoral Jenderal Pendidikan Islam.

Dalam melaksanakan tugas seperti yang disebut diatas, maka Bagian Perencanaan dan Data menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. Penyiapan bahan dan rumusan rencana program.
2. Pelaksanaan penyusunan rencana dan program.
3. Penyiapan data serta pengembangan sistem informasi.
4. Penyusunan bahan dan pelaksanaan pengendalian dan evaluasi program.

C.1.1. Struktur Organisasi

Untuk menjalankan tugas dan fungsi yang telah disebutkan diatas, Bagian Perencanaan dan Data secara struktural terdiri dari:

1. Subbagian Perencanaan.

Subbagian Perencanaan memiliki tugas melakukan penyiapan bahan rencana, Program dan Anggaran Direktorat Jenderal serta penyiapan bahan pidato pimpinan.

2. Subbagian Data dan Informasi.

Subbagian Data dan informasi memiliki tugas melakukan penyiapan bahan dan pelaksanaan pengumpulan, pengolahan, penyajian dan pelayanan data perencanaan serta pengembangan sistem informasi.

3. Subbagian Pengendalian dan Evaluasi Program.

Subbagian Pengendalian dan Evaluasi Program memiliki tugas melakukan penyiapan bahan dan pengendalian, evaluasi dan monitoring program.

C.2. Bagian Keuangan.

Bagian Keuangan mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan pelayanan administrasi keuangan, penyusunan rencana dan pengelolaan keuangan, pelaksanaan anggaran dan perbendaharaan, serta penyusunan laporan akuntansi dan verifikasi berdasarkan sasaran, program dan kegiatan yang ditetapkan oleh Sekretaris Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.

Dalam melaksanakan tugas seperti yang disebut diatas, maka Bagian Keuangan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. Penyiapan bahan pengelolaan anggaran dan pembiayaan.
2. Pelaksanaan dan pengelolaan keuangan dan perbendaharaan.
3. Pelaksanaan verifikasi dan pelaporan keuangan. program.

C.2.1. Struktur Organisasi

Untuk menjalankan tugas dan fungsi yang telah disebutkan diatas, Bagian Keuangan secara struktural terdiri dari:

1. Subbagian Anggaran dan Pembiayaan.

Subbagian Anggaran dan Pembiayaan memiliki tugas melakukan penyiapan bahan dan pelaksanaan pengumpulan, pengolahan, penganalisaan anggaran dan pembiayaan.

2. Subbagian Perbendaharaan.

Subbagian Perbendaharaan memiliki tugas melakukan penyiapan bahan dan pelaksanaan pengujian dokumen tagihan, penerbitan Surat Perintah membayar (SPM), pembinaan perbendaharaan dan pembayaran gaji pegawai.

3. Subbagian Verifikasi dan Pelaporan.

Subbagian Verifikasi dan Pelaporan memiliki tugas melakukan penyiapan bahan dan evaluasi pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran anggaran serta laporan keuangan dan inventaris Barang Milik Negara (BMN).

C.3. Bagian Organisasi Tata Laksana (Ortala) dan Kepegawaian.

Bagian Organisasi Tata Laksana (Ortala) dan Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan pelayanan di bidang ortala, pengelolaan kepegawaian dan penyiapan perundang-undangan serta penyusunan laboran dan evaluasi akuntabilitas kinerja berdasarkan sasaran, program dan kegiatan yang ditetapkan oleh Sekretaris Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.

Dalam melaksanakan tugas seperti yang disebut diatas, maka Bagian Organisasi Tata Laksana (Ortala) dan Kepegawaian menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. Pengelolaan urusan keortalaan.
2. Pengelolaan urusan kepegawaian.
3. Penyiapan naskah dan pendokumentasian perundang-undangan.

C.3.1. Struktur Organisasi

Untuk menjalankan tugas dan fungsi yang telah disebutkan diatas, Bagian Organisasi Tata Laksana (Ortala) dan Kepegawaian secara struktural terdiri dari:

1. Subbagian Organisasi dan Tata Laksana (Ortala).

Subbagian Organisasi dan Tata Laksana (Ortala) memiliki tugas melakukan penyiapan bahan kebijakan, pembinaan kelembagaan, ketatalaksanaan, dan penilaian kinerja organisasi serta penyusunan laporan dan evaluasi akuntabilitas kinerja.

2. Subbagian Kepegawaian.

Subbagian Kepegawaian memiliki tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan pengadaan, pengangkatan, kepangkatan, mutasi dan pemensiunan pegawai serta pembinaan administrasi dan kesejahteraan pegawai.

3. Subbagian Peraturan Perundang-undangan.

Subbagian Peraturan Perundang-undangan memiliki tugas melakukan penyiapan naskah, penelaahan, dan pendokumentasian peraturan perundang-undangan serta perpustakaan kerja.

C.4. Bagian Umum.

Bagian Umum mempunyai tugas melaksanakan pelayanan dan pembinaan urusan ketatausahaan, kearsipan, kerumahtangaan dan perlengkapan serta keprotokolannya berdasarkan sasaran, program dan kegiatan yang ditetapkan oleh Sekretaris Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.

Dalam melaksanakan tugas seperti yang disebut diatas, maka Bagian Umum menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. Pelaksanaan urusan tata usaha dan kearsipan.
2. Pelaksanaan urusan rumah tangga kantor dan keprotokolannya.
3. Pelaksanaan urusan perlengkapan kantor.

C.4.1. Struktur Organisasi

Untuk menjalankan tugas dan fungsi yang telah disebutkan diatas, Bagian Umum secara struktural terdiri dari:

1. Subbagian Tata Usaha (TU).

Subbagian Tata Usaha (TU) memiliki tugas melakukan ketatausahaan dan kearsipan.

2. Subbagian Rumah Tangga.

Subbagian Rumah Tangga memiliki tugas melakukan pelayanan kerumahtangaan, pengangkutan, perjalanan dinas dan keprotokolannya.

3. Subbagian Perlengkapan.

Subbagian Perlengkapan memiliki tugas melakukan penyiapan dokumen, perencanaan kebutuhan, pengadaan, penyimpanan, pendistribusian, pemeliharaan, penghapusan dan pemanfaatan Barang Milik Negara (BMN).