

ANALISIS PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA DINAS DALAM MENINGKATKAN EFEKTIFITAS ORGANISASI PEMERINTAHAN KABUPATEN ROKAN HULU

Auni M. Noor*

Abstract: The role of leadership in organization is very impotent. Therefore to succeed a leadership is depended on the competence to influence subordinate for full in effectivity of organization. This reseach is aim to know influence the behaviour of leadership on the effectivity of organization, at Rokan Hulu Regency. Data is collected with survey method. The reseach population is the head of officers at Rokan Hulu Regency and from 60 (sixteen) employees are taken as sample with simple random sampling method. The data is analized by using cross tabulation. The result of reseach to know that the behaviour leadership of the head of officers is enough good and organization effectivity is too enough effective. Correlation between the behaviour leadership with the organization effectivity is positive and significant.

Keywords: *Leadership, Behaviour, Organization effectivity, Role of leadership.*

Dinamika perubahan organisasi pemerintahan pada saat ini menjadi tantangan dan peluang bagi suatu negara untuk mewujudkan visi dan misinya yang diarahkan pada tingkat kemakmuran dan kesejahteraan secara berkesinambungan. Globalisasi sudah terjadi dalam abad ini menuntut perubahan organisasi, namun masih belum banyak terjadi pada kebanyakan organisasi yang ada di negara-negara yang sedang berkembang. Kelangsungan hidup organisasi (*Organization Survive*) memerlukan berbagai strategi yang diarahkan pada upaya pengadaptasian pada perubahan sebagaimana tuntutan global. Untuk menjadi negara yang mampu mengadopsi hal-hal yang global bukan hanya menjalankan usaha secara internal dan eksternal tetapi lebih diyakini untuk mempunyai budaya organisasi dan sistem nilai yang dijadikan acuan untuk menggerakkan seluruh potensi sumber-sumber yang ada ke satu arah yaitu memperoleh keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*) yang akan berujung pada kemakmuran (*welfare*).

Implementasi Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 mengenai otonomi daerah masih berjalan pada takaran lapisan atas, karena masih terdapat beberapa pemerintah kabupaten/kota yang

belum mampu meningkatkan kinerjanya dalam pelaksanaan pembangunan dan pemerintahan serta pelayanan. Pilar keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah bukan saja sarana dan prasarana serta keuangan yang memadai namun harus didukung oleh sumber daya manusia baik sumber daya para pemimpin pemerintahan di daerah dan sumber daya masyarakat itu sendiri. Keberhasilan pembangunan berbagai bidang kehidupan di wilayah pemerintahan Indonesia menuntut adanya reformasi sistem perekonomian dan pemerintahan termasuk reformasi birokrasi sehingga efisiensi proses pelayanan serta mutu ketepatan dan kepastian kebijakan publik dapat terwujud.

Perbaikan diri yang dilakukan bangsa Indonesia yaitu pembenahan pada strategi dan kebijakan pemerintah terutama pembenahan pada organisasi pemerintahan mulai dari tingkat pusat sampai tingkat daerah. Pembenahan lebih difokuskan pada pemberdayaan sumber daya manusia terutama para birokrat pemerintah untuk terus menerus bekerja dengan komitmen kebersamaan baik dalam penyelenggaraan pembangunan dan pelayanan. Program menciptakan komitmen bersama dari aparat pemerintahan untuk menjalankan fungsi dan tugasnya me-

*Program Studi Ilmu Administrasi PPS Universitas Riau. Jl. Pattimura No.9 Pekanbaru, 28131. Telp./Faks. 0761-34308

mang memerlukan waktu dan berjalan secara evolusi. Hal ini disebabkan karakter para birokrat yang masih mempertahankan konsep-konsep konvensional yang berdampak lambatnya pemikiran-pemikiran inovatif masuk dan diterapkan oleh para pimpinan dan aparat pemerintah Indonesia. Sejalan dengan pernyataan di atas, Sedarmayanti (2003: 1) mengatakan bahwa dalam upaya menghadapi persaingan dan tantangan salah satu syarat yang perlu dikembangkan adalah komitmen yang tinggi untuk menerapkan nilai luhur bangsa Indonesia dengan prinsip *Good Governance* dalam setiap jalanya pemerintahan. Wujud dari *good governance* akan nyata bila pemerintah selalu membentuk kemitraan antara pemerintah dengan pihak swasta dan masyarakat. Hal ini diyakini karena pada dasarnya tidak ada satupun tujuan pemerintah dalam mencapai kesejahteraan berhasil tanpa didukung oleh masyarakat dan pihak swasta.

Dari uraian di atas, terdapat beberapa faktor yang dapat dijadikan penyebab dalam perwujudan pemerintahan yang baik yang nantinya berdampak pada keberhasilan fungsi pemerintahan sebagai pelayanan publik dan pelaku pembangunan. Salah satu faktor penentu perwujudan ke arah pemerintahan yang baik adalah faktor kepemimpinan organisasi pemerintahan yang didalamnya menyangkut berbagai aspek mengenai kemampuan, pengetahuan dan gaya kepemimpinan yang digunakan. Dikatakan oleh Riant Nugroho (2001: i-xvi) bahwa Indonesia saat ini sedang mengalami berbagai krisis yang salah satunya akibat pola manajemen organisasi publiknya belum optimal. Kemunduran yang dialami oleh Indonesia adalah karena keterbelakangan dalam budaya manajemen yang belum mengoptimalkan aset yang ada dalam mencapai hasil yang optimal.

Berbagai isu di atas menuntut adanya strategi yang harus dibenahi dan dilakukan oleh seorang pimpinan organisasi pemerintahan karena keberhasilan suatu organisasi tergantung pada kemampuan kepemimpinannya. Peranan pimpinan dari Kepala Dinas dan Kepala Badan diharapkan dapat membangkitkan kegairahan dalam peningkatan prestasi kerja pegawai yang ada dalam organisasi. Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas

yang dicapai oleh seorang pegawai atas pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi (Anwar Prabu Mangkunegara 2002:67).

Dari pengertian diatas, jelas bahwa pencapaian prestasi kerja pegawai dalam organisasi pemerintahan dipengaruhi seorang pemimpin. Pengaruh dari seorang pimpinan organisasi tergantung dari kepala Dinas dan Badan dengan alasan bahwa Bupati sebagai pemegang Pemerintah Kabupaten Rokan Hulu dalam merealisasikan visi dan misi secara operasional Bupati telah mendelegasikan wewenang kepada Kepala Dinas dan Kepala Badan untuk memimpin unit kerja masing-masing sesuai dengan bidangnya. Dengan demikian, efektifitas organisasi pemerintah Kabupaten Rokan Hulu terletak pada Perilaku kepemimpinan dan kemampuan Kepala Dinas dan Kepala Badan yang bersangkutan. Kepala Dinas dan Kepala Badan yang ada di Kabupaten Rokan Hulu menjadi penentu dalam penentuan kebijakan dan keputusan yang diarahkan pada peningkatan pembangunan dan kesejahteraan. Oleh karena itu pemantauan bupati terhadap perilaku kepemimpinan bawahannya adalah tentang pembentukan diri menjadi seorang pimpinan yang bersih, jujur dan inovatif bukan hanya didukung oleh faktor senioritas dan pendidikan formal yang dimilikinya.

Isu-isu strategis yang dihadapi oleh Kabupaten Rokan Hulu diantaranya menyangkut sarana dan prasarana aparatur masih minim, disiplin masih rendah, sumber daya aparatur masih kurang memadai, serta adanya tuntutan masyarakat agar pemerintah memberikan perhatian khusus dan sungguh-sungguh dalam menanggulangi Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) serta menegakkan supremasi hukum sehingga tercipta pemerintahan yang *Good Governance*.

Hasil observasi pendahuluan dilapangan pada organisasi pemerintahan di lingkungan Pemerintah Rokan Hulu ditemui fenomena yang mengarah pada belum optimalnya kinerja organisasi pemerintahan di Kabupaten Rokan Hulu. Hal ini dapat terlihat dari laporan tahunan Bupati Rokan Hulu yang mengatakan hasil kerja instansi pemerintah daerah belum mencapai target. Rata-rata pencapaian target antara 60% - 80%. Hal ini dise-

babkan adanya kendala-kendala dilapangan baik yang bersifat teknis maupun non teknis. Selain itu dikatakan masih terdapat Kepala Dinas dan Kepala Badan dilingkungan pemerintah Kabupaten Rokan Hulu yang belum menunjukkan kinerjanya secara baik dan optimal. Seperti belum tercapainya target wajib belajar 9 tahun, kontribusi dinas terhadap PAD masih lemah, pembangunan baik fisik maupun non fisik yang terprogram sebagian belum terealisasi.

Selain itu terdapat perilaku kepala dinas yang belum menunjukkan nilai-nilai kepemimpinan seperti sifat arogan, sikap yang konvensional dalam bertindak sehingga mematikan ide-ide inovatif bawahan, merasa sebagai penguasa dan sebagai orang yang berpengaruh, sikap ketegantungan dengan pimpinan di atasnya, merasa sebagai orang yang dekat dengan kepala daerah. Dari kondisi di atas yang mengarah adanya gap atau kesenjangan antara harapan dan kenyataan dari perilaku kepemimpinan organisasi pemerintahan dilingkungan Pemerintah Kabupaten Rokan Hulu yang berdampak pada efektivitas organisasi pemerintah. Merujuk pada kenyataan di atas, maka yang menjadi pertanyaan penelitian (*Research Problems*), 1). Bagaimana Perilaku kepemimpinan Kepala Dinas di Kabupaten Rokan Hulu Provinsi Riau, 2). Bagaimana efektivitas organisasi Pemerintah di Kabupaten Rokan Hulu, 3). Bagaimana hubungan Perilaku kepemimpinan Kepala Dinas dengan efektivitas organisasi pemerintah di Kabupaten Rokan Hulu.

Dari permasalahan penelitian tersebut maka penelitian ini bertujuan, 1). Untuk menganalisis dan mengetahui Perilaku kepemimpinan Kepala Dinas yang ada di Kabupaten Rokan Hulu Provinsi Riau, 2). Untuk menganalisis dan mengetahui efektivitas organisasi Pemerintah di Kabupaten Rokan Hulu dan, 3). Untuk menganalisis dan mengetahui hubungan Perilaku kepemimpinan Kepala Dinas dengan efektivitas organisasi pemerintah di Kabupaten Rokan Hulu

Hasil penelitian diharapkan secara akademik dapat menjadi wahana penerapan konsep dan teori yang terdahulu dan dapat berguna untuk mengembangkan pemahaman, penalaran dan pengalaman yang berguna bagi pengembangan

konsep teori mengenai kebijakan dan organisasi manajemen pemerintahan daerah. Secara praktis memberikan masukan kepada para *stakeholder* dalam penerapan strategi peningkatkan kinerja Kepala Dinas. Untuk mewujudkan *good governance* dan pelayanan umum yang lebih baik pada masyarakat.

Perilaku kepemimpinan Kepala Dinas atau Kepala Bagian di jajaran Pemda Kabupaten Rokan Hulu yang menitikberatkan pada aspek kemampuan individunya sebagai seorang pemimpin. Perbedaan perilaku kepemimpinan sangat terletak pada kemampuannya masing-masing individu sebagai pemimpin organisasi. Perbedaan kemampuan dalam memimpin selanjutnya akan berdampak pada efektivitas organisasi karena perpaduan antara karakteristik individu dan karakteristik organisasi akan menghasilkan efektivitas organisasi.

Efektivitas setiap organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia, manusia merupakan sumber daya yang umum bagi semua manusia. Hal senada dikatakan juga oleh Indrawijaya (2000 : 215) bahwa penilaian prestasi perorangan merupakan langkah utama menilai efektivitas organisasi, berarti bahwa penilaian tersebut merupakan bagian integral dari penilaian efektivitas organisasi. Selanjutnya Robbins (1994 : 55) mengemukakan banyak kriteria untuk mengukur efektivitas suatu organisasi antara lain, 1). Produktivitas kerja, 2). Efisiensi kerja, 3). Kepuasan kerja, 4). Moral Kerja

Perilaku manusia dalam mencapai efektivitas organisasi dipengaruhi oleh kemampuan kepemimpinan seseorang dalam organisasi. Veithzal Rivai (2002 : 2) mengatakan kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan anggota kelompoknya. Jadi seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Sejalan dengan pendapat Veithzal di atas, Inu Kencana (2003 : 41-43) mengatakan bahwa dalam menjalankan pemerintahan seorang pimpinan harus mempunyai berbagai teknik kepemimpinan yaitu, 1). Teknik persuasif dalam kepemimpinan pemerintahan

yaitu strategi pemimpin pemerintahan dalam membujuk bawahannya untuk bekerja lebih rajin dan giat, 2). Teknik komunikatif dalam kepemimpinan pemerintahan yaitu strategi yang dilakukan oleh pemimpin lembaga pemerintahan dalam mempelancar pekerjaan mencapai tujuan melakukan hubungan sesuai dengan kaidah apa yang diinginkan pemerintah sebagai pemberi pesan sama dengan apa yang diterima bawahan dan masyarakat, 3). Teknik Fasilitas dalam kepemimpinan pemerintahan adalah strategi pemimpin pemerintahan memberikan fasilitas pada pegawai bawahannya atau masyarakat untuk mempelancar pekerjaan karena bawahan dan masyarakat terikat dengan pemberian tersebut, 4). Teknik Motivasi dalam kepemimpinan pemerintah adalah strategi yang dilakukan pimpinan pemerintah dalam mendorong bawahan dan masyarakat bekerjasama untuk penyelenggaraan pembangunan, 5). Teknik Keteladanan kepemimpinan pemerintahan adalah strategi yang dilakukan pimpinan pemerintah untuk memberikan contoh yang menjadi tauladan yang baik dalam berperilaku sesuai dengan etika dan aturan sebagai birokrat dan abdi masyarakat. Selanjutnya Kantz yang dikutip Ulbert Silalahi (1992:145) mengatakan bahwa setiap pimpinan dalam setiap tingkatan harus mempunyai kemampuan 1) *Technical Skill*: Kemampuan menggunakan prosedur, teknik menggunakan bidang khusus, 2) *Conceptual Skill*: Kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan aktivitas organisasi, 3) *Human Skill*: kemampuan untuk bekerja sama mempengaruhi dan memotivasi orang lain dalam kelompok atau individu.

Sedangkan John D. Millet yang dikutip Pamudji (1995:79) mengatakan bahwa kemampuan seorang pemimpin, adalah; 1). Kemampuan melihat organisasi sebagai keseluruhan, 2). Kemampuan mendelegasikan wewenang, 3). Kemampuan menanamkan kesetiaan, 4). Kemampuan mengambil keputusan.

METODE

Desain penelitian termasuk penelitian survai dimana peneliti hanya menggambarkan berbagai fakta dilapangan yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan Kepala Dinas di lingkungan Pemerintahan

Kabupaten Rokan Hulu dan menganalisisnya dengan pendekatan statistik deskriptif. Populasi penelitian ini adalah seluruh Kepala Dinas/Kepala Badan/Kepala Kantor dan kepala sub dinas/Kepala Bidang serta Kepala Tata usaha yang berada di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Rokan Hulu.

Jumlah Dinas yang ada di Lingkungan Pemda Kabupaten Rokan Hulu adalah 16, Jumlah Badan yang ada di Pemda Rokan Hulu ada Badan dan 3 Kantor. Dari 24 organisasi pemerintahan yang ada di Kabupaten Rokan Hulu, peneliti mengambil sampel dengan *simple random sampel* (acak sederhana) untuk unit analisis organisasi pemerintahan sebesar 50%. Dinas-dinas yang menjadi unit analisis adalah, 1) Dinas Pendidikan, 2) Bappeda, 3) Dinas Kehutanan, 4) Kantor Pariwisata dan Kebudayaan, 5) Dinas PU dan Kimpraswil, 6) Dinas Pendapatan Daerah, 7) Badan Lingkungan Hidup, 8) Dinas Tenaga Kerja, 9) Dinas Kesejahteraan Sosial, 10) Dinas Kesehatan, 11). Dinas Perikanan dan, 12). Dinas Perkebunan.

Dari 12 Dinas dan badan serta Kantor yang menjadi unit analisis, maka peneliti menentukan sampel pegawai sebanyak 60 orang dengan cara *purposive sampling*, dengan pertimbangan bahwa pegawai yang dijadikan responden adalah pegawai yang benar-benar mengetahui langsung setiap Perilaku Kepala Dinas dalam menjalankan organisasinya. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang berupa pertanyaan tertulis yang telah dilengkapi dengan 5 (lima) alternatif jawaban. Untuk variabel perilaku kepemimpinan alternatif jawaban sangat baik skor 5, baik skor 4, cukup baik skor 3, kurang baik skor 2, tidak baik skor 1, sedangkan untuk variabel efektifitas organisasi adalah sangat efektif skor 5, efektif skor 4, cukup efektif skor 3, kurang efektif skor 2. dan tidak efektif skor 1.

Wawancara untuk melengkapi data dengan cara melakukan tanya jawab dan berdialog dengan responden sehingga peneliti akan menerima berbagai informasi yang kaya akan konteks. Wawancara dilakukan terhadap semua pihak yang menjadi sumber data atau informasi pada berbagai bentuk, jenis dan tahap kegiatan dalam rangka mendapatkan informasi mengenai perilaku kepemimpinan Kepala Dinas dan efektifitas organisasi pemerintahan di lingkungan

Pemda Kabupaten Rokan Hulu.

Sesuai dengan desain penelitian di atas, bahwa analisis data dilakukan dengan analisis kuantitatif menggunakan pendekatan statistik deskriptif. Sebelum dilakukan analisis hubungan dari kedua variabel, peneliti merumuskan analisis statistik deskriptif dapat berbentuk analisis terhadap tanggapan responden yang digambarkan pada tabel frekuensi dari setiap indikator atau dimensi dan kemudian di cari kecendrungan frekuensi terbanyak (*modus*) dari persepsi mengenai perilaku kepemimpinan dan efektifitas organisasi Dinas di lingkungan Pemda Kabupaten Rokan Hulu. Untuk menguji hubungan antara variabel Perilaku kepemimpinan dengan efektivitas organisasi digunakan pengujian tabel silang dengan cara menetapkan persentase 100 (seratus persennya) menurut variabel pengaruh atau menurut kolom dan menganalisa pengaruh atau hubungan variabel independen (perilaku kepemimpinan) terhadap variabel dependen (efektifitas organisasi) adalah dengan membandingkan angka-angka persentase (%) dalam sel-sel tabel kearah variabel dependennya atau menurut baris.

Menurut Manasse Malo (tanpa tahun : 210 – 211) bahwa penggunaan tabel silang untuk mengetahui hubungan variabel independen (variabel pengaruh) dengan variabel dependen (variabel terpengaruh) kita harus memperhatikan perhitungan persentase tabel silang dalam hubungan sebab akibat antara variabel pengaruh dan variabel terpengaruh, maka arah perhitungan persentase (%) tabel silang selalu dihitung searah dengan variabel pengaruhnya atau menurut kolom dalam tabel silang. Sedangkan untuk menginterpretasikan tabel silang tersebut atau mengetahui hubungan variabel pengaruh dengan variabel terpengaruh adalah dengan membandingkan angka-angka persentase (%) dalam sel-sel tabel yang bersangkutan searah variabel terpengaruhnya atau menurut baris dalam tabel silang. Untuk mengetahui kuat atau lemahnya hubungan kedua variabel biasanya digunakan perhitungan dengan statistik tertentu. Melalui perhitungan dengan ukuran statistik dapat ditentukan kekuatan hubungan dua variabel dengan bilangan angka antara 0,00 -1,00 untuk hubungan positif dan angka 0,00 – 1,00, untuk hubungan negatif, tetapi dalam tabel silang hal seperti

itu tidak dapat dilakukan. Untuk mengetahui hubungan kuat atau lemahnya dua variabel dalam tabel silang adalah dengan memperhatikan jumlah angka-angka persentase (%) dalam sel-sel tabel yang kita bandingkan adalah sama, maka kedua variabel tidak menunjukkan hubungan sama sekali. Apabila angka-angka persen (%) yang dibandingkan terdapat perbedaan yang kecil sekali, maka hubungan kedua variabel lemah. Sebaliknya apabila angka-angka persen (%) yang dibandingkan itu terdapat perbedaan yang sangat besar, maka hubungan kedua variabel kuat sekali.

HASIL

Perilaku Kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan organisasi pemerintahan daerah Kabupaten Rokan Hulu menjadi fokus perhatian karena program-program pemerintahan daerah dalam segala aspek kehidupan yang dibutuhkan masyarakat secara operasional terletak pada kemampuan pimpinan. Untuk mengetahui perilaku kepemimpinan dari kepala dinas/badan/kantor di lingkungan pemerintah Kabupaten Rokan Hulu dianalisis dari sudut kemampuannya yang terdiri dari kemampuan teknik, kemampuan konseptual, kemampuan *human relations*, kemampuan pendelegasian wewenang, kemampuan pengambilan keputusan, kemampuan menambah kesetiaan dan kemampuan melihat organisasi secara utuh.

Kemampuan Teknik

Deskripsi dari masing-masing kemampuan adalah kemampuan teknik merupakan kemampuan yang dimiliki oleh setiap kepala dinas/badan/kantor dimana kemampuan ini meliputi kemampuan dalam menggunakan alat-alat penunjang pekerjaan, kemampuan memahami prosedur kerja dan kemampuan memahami teknik serta metode-metode yang akan digunakan untuk mengefisienkan dan mengefektifkan pekerjaan. Tanggapan responden mengenai kemampuan teknik dari pimpinan organisasi pemerintahan daerah di Kabupaten Rokan Hulu dapat dilihat pada tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Tanggapan Responden Mengenai Perilaku Kepemimpinan dilihat dari Kemampuan Teknik

No	Item	Tanggapan responden (F)					Jumlah
		SB	B	CB	KB	TB	
1	Penggunaan alat kerja	9	14	31	6	0	60
2	Pemahaman prosedur	9	15	31	5	0	60
3	Pemahaman teknik dan metode	10	15	30	5	0	60
	Jumlah	9	15	31	5	0	60
	Persentase	15,00	25,00	51,67	8,33	0	100

Tanggapan responden mengenai kemampuan teknik cenderung pada kategori cukup baik menyatakan bahwa kemampuan teknik yang dimiliki oleh kepala dinas/badan/kantor belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat beberapa kepala dinas/badan/kantor yang belum menunjukkan kemampuan teknisnya misalnya belum paham betul mengenai cara penggunaan alat kerja seperti komputerisasi sehingga bila mengakses data yang sifatnya *on-line* harus meminta bantuan staffya. begitu juga bila memahami prosedur kerja atau kebijakan mekanisme kerja yang baru cukup lambat untuk memahami maksud yang tertera dari kebijakan tersebut.

Kemampuan Konseptual

Hasil tanggapan responden mengenai kemampuan konseptual dari pimpinan organisasi pemerintah di kabupaten Rokan llulu dapat dilihat pada tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Tanggapan Responden Mengenai Perilaku Kepemimpinan dilihat dari Kemampuan Konseptual

No	Item	Tanggapan responden (F)					Jumlah
		SB	B	CB	KB	TB	
1	Membuat gagasan	8	12	31	7	2	60
2	Mampu mendiagnosa	9	11	33	5	2	60
3	Tindakan kolektif	9	11	35	5	0	60
	Jumlah (Jml)	9	11	33	6	1	60
	Persentase	15,00	18,33	55,00	10,00	1,67	100

Tanggapan responden mengenai kemampuan konseptual cenderung cukup baik. Artinya bah-

wa kemampuan konseptual pimpinan masih dikatakan belum baik, dimana masih terdapat pimpinan organisasi pemerintah yang ada belum dapat menunjukkan kinerjanya dalam wujud kemampuan yang bersifat konseptual baik itu dalam membuat gagasan inovatif atau ide-ide yang mampu memecahkan permasalahan organisasi secara tepat dan cepat.

Kemampuan Human Relations

Hasil tanggapan responden mengenai kemampuan *human relations* dapat dilihat pada tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Tanggapan Responden Mengenai Perilaku Kepemimpinan dilihat dari Kemampuan *Human Relations*

No	Item	Tanggapan responden (F)					Jumlah
		SB	B	CB	KB	TB	
1	Membina hubungan baik	8	12	33	6	1	60
2	Memberikan dorongan	9	12	33	5	1	60
3	Ciptakan iklim kondusif	9	13	32	5	1	60
	Jumlah (Jml)	9	12	33	5	1	60
	Persentase	15,00	20,00	55,00	8,33	1,67	100,00

Dari tabel 3 di atas dikatakan bahwa cenderung tanggapan responden mengenai kemampuan *human relations* adalah cukup baik, artinya bahwa pimpinan di lingkungan organisasi pemerintah Kabupaten Rokan Hulu belum sepenuhnya mempunyai kemampuan *human relations*. Hal ini terbukti adanya pimpinan yang belum mampu menunjukkan dengan sepenuhnya untuk bekerja sama dan menciptakan iklim yang kondusif dengan setiap pegawai yang menjadi bawahannya. Secara nyata di lapangan masih terlihat adanya kepala dinas/kantor/badan yang memperlakukan bawahannya belum adil dan masih memilih-milih rekan kerjanya yang disukainya.

Kemampuan Mendelegasikan Wewenang

Keberhasilan pelimpahan wewenang dapat terlihat dari perilaku orang yang mendelegasikan dengan upaya memberikan kebebasan dan mem-

berikan pelimpahan wewenang pada orang yang tepat. Pada tabel dibawah ini terdapat tanggapan responden mengenai kemampuan mendelegasikan wewenang dapat dilihat pada tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4. Tanggapan responden Mengenai Perilaku Kepemimpinan dilihat dan Kemampuan Mendelegasikan Wewenang

No	Item	Tanggapan responden (F)					Jumlah
		SB	B	CB	KB	TB	
1	Memberi kebebasan	8	17	27	8	0	60
2	Ketepatan delegasi wewenang	9	17	27	7	0	60
	Jumlah (Jml)	8	17	27	8	0	60
	Persentase	13,33	28,34	45,00	13,33	0	100,00

Pada tabel 4 di atas dikumulatifkan tanggapan yang menyatakan kemampuan pelimpahan wewenang dari kepala dinas /badan/kantor belum baik lebih besar yaitu 35 responden daripada tanggapan responden dengan katagori sudah baik (kategori sangat baik dan baik) yaitu 25 responden. Tanggapan cukup baik yang diberikan oleh sebagian responden mengatakan bahwa pimpinan masih ragu untuk memberikan sebagian tugasnya kepada bawahannya, kadang juga pimpinan selalu memilih-milih orang yang paling dekat untuk diberikan pelimpahan wewenang. Kondisi ini mengakibatkan adanya kecemburuan dari beberapa pegawai mengenai perilaku pimpinan tersebut. Dari 2 item pertanyaan yang diajukan ternyata belum optimalnya kemampuan pimpinan dalam mendelegasikan lebih disebabkan faktor keraguan dan ketidakpercayaan pimpinan pada salah satu bawahannya untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Selain itu juga kadang pelimpahan wewenang diberikan tetapi kekuasaan dibatasi sehingga kebebasan dari pegawai yang diberi delegasi hampir tidak ada.

Kemampuan Pengambilan Keputusan

Keberhasilan organisasi dapat ditentukan oleh kemampuan pimpinan untuk berani mengambil keputusan dengan tepat, cepat dan objektif tanpa harus menunggu intruksi dari

pimpinan atasannya. Hasil tanggapan responden dapat dilihat pada tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5. Tanggapan Responden Mengenai Perilaku Kepemimpinan dilihat dari Kemampuan Mengambil Keputusan

No	Item	Tanggapan responden (F)					Jumlah
		SB	B	CB	KB	TB	
1	Kecepatan	9	12	33	6	0	60
2	Ketepatan	8	13	33	5	1	60
3	Objektif	7	13	33	5	2	60
	Jumlah (Jml)	8	13	33	5	1	60
	Persentase	13,33	21,67	55,00	8,33	1,67	100,00

Perbandingan secara kumulatif antara responden yang memberikan tanggapan kemampuan pimpinan belum baik dengan tanggapan kemampuan pimpinan sudah baik yaitu 39 responden berbanding 21 responden. Artinya bahwa sebagian besar responden mengatakan bahwa pimpinan kantor dinas/badan/kantor mempunyai kemampuan yang belum begitu baik dalam mengambil keputusan. Rata-rata tanggapan mengarah pada kategori cukup baik yang diberikan oleh 33 responden memberi alasan bahwa sering pada pelaksanaan pengambilan keputusan pimpinan Sifatnya tergesa-gesa dan kurang memperhatikan berbagai informasi dan data yang ada sebagai dasar mengambil keputusan dan pemilihan alternative keputusan. Kadangkadang pimpinan hanya mempercayai informasi sepihak tanpa melakukan silang informasi sehingga akhirnya keputusan yang dibuat tidak efektif.

Disamping itu, ada keragu-raguan dalam proses pengambilan keputusan. Dari 3 item pertanyaan yang diajukan mengenai kemampuan pengambilan keputusan ternyata sebagian responden mengatakan bahwa kemampuan pengambilan keputusan cukup baik karena masih ada proses pengambilan keputusan yang mengabaikan unsur objektifitas serta ketepatan sasaran terutama untuk pemecahan permasalahan.

Kemampuan Menanamkan Kesetiaan

Untuk meningkatkan dan menanamkan kepercayaan dan kesetiaan pegawai maka seorang

pimpinan harus mampu dan percaya untuk memberikan tugas, menghargai hasil kerja bawahan dan mampu menciptakan daya dorongan pada setiap pegawai dalam berprestasi. Tanggapan responden mengenai kemampuan menanamkan kesetiaan dapat dilihat pada tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6. Tanggapan Responden Mengenai Perilaku Kepemimpinan dilihat dari Kemampuan Menanamkan Kesetiaan

No	Item	Tanggapan responden (F)					Jumlah
		SB	B	CB	KB	TB	
1	Kepercayaan tugas	7	13	32	6	1	60
2	Penghargaan hasil kerja	7	14	33	5	1	60
3	Ciptakan daya dorong	8	13	34	5	0	60
	Jumlah (Jml)	8	13	33	5	1	60
	Persentase	13,33	21,67	55,00	8,33	1,67	100,00

Perbandingan secara kumulatif tanggapan responden mengenai kemampuan pimpinan dalam menanamkan kesetiaan lebih besar mengatakan belum baik dibanding dengan tanggapan sudah baik yaitu 39 responden berbanding 21 responden. Rata-rata tanggapan responden adalah cukup baik yang diberikan sebagian besar responden memberikan alasan bahwa masih terdapat pimpinan yang belum pandai untuk menanamkan rasa kesetiaan atau memberikan peningkatan rasa loyalitas pegawai terhadap organisasinya.

Hal ini disebabkan karena masih adanya jarak antara pimpinan dengan pegawai bawahannya sehingga penanaman rasa kesetiaan sulit terbentuk secara cepat. Dari 3 item pertanyaan yang diajukan, hampir semua item dikatakan cukup baik, dimana pimpinan belum dapat sepenuhnya menciptakan kepercayaan tugas pada bawahannya, hasil kerja bawahan jarang diperhatikan dan belum dapat menciptakan daya dorong yang mampu menggerakkan bawahan meningkatkan kinerja.

Kemampuan Melihat Organisasi Secara Keseluruhan

Seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya perlu memahami organisasi secara keseluruhan bukan perkelompok atau perbagian saja.

Tanggapan responden mengenai kemampuan melihat organisasi secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 7 sebagai berikut:

Tabel 7. Tanggapan Responden Mengenai Perilaku Kepemimpinan dilihat dari Kemampuan melihat Organisasi secara Keseluruhan

No	Item	Tanggapan responden (F)					Jumlah
		SB	B	CB	KB	TB	
1	Memahami visi, misi	10	18	27	5	0	60
2	Memahami tujuan	10	19	26	5	0	60
3	Mampu mempekerjakan potensi yang ada	9	18	27	6	0	60
	Jumlah (Jml)	10	18	27	5	0	60
	Persentase	16,67	30,00	45,00	8,33	0	100,00

Perbandingan tanggapan secara kumulatif mengatakan bahwa tanggapan responden yang mengatakan kemampuan pimpinan dalam melihat organisasi secara menyeluruh belum baik lebih besar dari tanggapan responden yang menyatakan kemampuan pimpinan melihat organisasi secara menyeluruh sudah baik dengan perbandingan 32 responden berbanding 28 responden. Tanggapan cukup baik yang diberikan oleh sebagian besar responden memberi alasan bahwa pimpinan belum sepenuhnya memahami seluruh potensi yang ada dalam organisasi terutama memahami karakter individu sebagai bawahannya serta memahami karakter organisasi yang menyangkut dengan aturan, mekanisme, prosedur kerja dan sistem kerja.

Selain itu latar belakang pendidikan yang kurang relevan dengan jabatan yang diemban semakin sulit bagi pimpinan untuk memahami organisasi menjadi suatu keutuhan. Dari 3 item pertanyaan yang diajukan yang paling sulit dilakukan oleh pimpinan adalah menyatupadukan seluruh potensi yang ada sebagai sumber pendorong keberhasilan program kerja organisasi.

Dari uraian di atas, selanjutnya dapat diketahui rekapitulasi tanggapan responden mengenai Perilaku Kepemimpinan Kepala Dinas di lingkungan Pemda Kabupaten Rokan Hulu dapat dilihat pada tabel 8 sebagai berikut:

Tabel 8. Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Perilaku Kepemimpinan Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Rokan Hulu.

No	Item	Tanggapan responden (F)					Jumlah
		SB	B	CB	KB	TB	
1	Kemampuan teknik	9	15	31	5	0	60
2	Kemampuan konseptual	9	11	33	6	1	60
3	Kemampuan <i>Human Relations</i>	9	12	33	5	1	60
4	Kemampuan mendelegasikan wewenang	8	17	27	8	0	60
5	Kemampuan mengambil keputusan	8	13	33	5	1	60
6	Kemampuan menambah kesetiaan	8	13	33	5	1	60
7	Kemampuan melihat organisasi secara utuh	10	18	27	5	0	60
	Jumlah	8	14	31	6	4	60
	Persentase	13,33	23,33	51,67	10,00	1,67	100,00

Perbandingan secara kumulatif tanggapan responden mengenai perilaku kepemimpinan dengan kategori belum baik lebih besar daripada tanggapan perilaku kepemimpinan dengan kategori sudah baik yaitu 38 responden berbanding 22 responden atau 63,33% berbanding 26,67%. Dari 7 indikator mengenai kemampuan kepemimpinan ternyata yang paling menonjol nilainya untuk kategori cukup baik adalah indikator mengenai kemampuan konseptual, kemampuan *human relations* dan kemampuan pengambilan keputusan serta kemampuan menanamkan kesetiaan. Kemampuan ini memang sulit diterapkan dan sangat tergantung dari karakter atau sifat yang melekat pada jiwa pejabat tersebut. Minimnya pemahaman organisasi baik secara empiris dan teori serta jarang bergaul dan sikap dekat dengan bawahan karena mempertahankan kewibawaan yang arogan tentunya semakin mengecilkan perilaku kepemimpinan yang menyangkut kemampuan di atas.

EFEKTIVITAS ORGANISASI

Efektivitas organisasi Pemerintahan Daerah Kabupaten Rokan Hulu mempackan target yang

harus diraih dalam mewujudkan keberhasilan visi dan misi pemerintah daerah yang berkompetitif professional dan mempunyai kompetensi organisasi yang layak. Efektivitas ortganisasi dalam penelitian ini dilihat dari produktifitas kerja, efisiensi kerja, kepuasan kerja, dan moral kerja.

Produktivitas kerja

Tingkat produktivitas kerja pegawai dapat dilihat daripada kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan pegawai dalam mencapai tujuan organisasinya. Tanggapan responden mengenai produktivitas kerja dapat dilihat pada tabel 9 sebagai berikut:

Tabel 9. Tanggapan Responden Mengenai Efektivitas Organisasi dilihat dari Produktivitas Kerja.

No	Item	Tanggapan responden (F)					Jumlah
		SE	E	CE	KE	TE	
1	Kualitas kerja	9	18	29	4	0	60
2	Kuantitas kerja	8	19	29	4	0	60
	Jumlah (Jml)	8	19	29	4	0	60
	Persentase	13,33	31,67	48,33	6,67	0	100,00

Secara kumulatif bila dibandingkan antara tanggapan responden yang menyatakan produktivitas tinggi dan produktivitas rendah ternyata sebagian besar yaitu 33 responden menyatakan tingkat produktivitas kerja pegawai cukup tinggi dan rendah. Tanggapan cukup tinggi mengenai tingkat produktivitas kerja yang diberikan oleh 29 responden memberikan alasan bahwa masih terdapat hasil kerja pegawai yang belum sesuai dengan harapan pimpinan, hasil kerja tidak sesuai dengan program yang ada, adanya penyimpangan pekerjaan serta target dari program kerja (belum terpenuhi). Sebagai contoh target wajib belajar yang merupakan program Dinas Pendidikan belum tercapai karena masih terdapat anak usia 6-12 taluun yang belum atau putus sekolah.

Efisiensi Kerja

Efisiensi kerja biasanya berkaitan dengan waktu atau ketepatan dalam pelaksanaan pekerjaan

yang dilakukan seorang dalam organisasi. Efisiensi dapat dijadikan suatu ukuran hasil pekerjaan seseorang. Efisiensi keorganisasian berhubungan dengan bagaimana sebaiknya sesuatu organisasi menerapkan teknologi. Efisiensi pekerjaan dapat terwujud bila seseorang yang melakukan pekerjaan tepat sesuai dengan waktu yang ditentukan atau lebih cepat daripada waktu yang ditetapkan.

Tanggapan responden mengenai efisiensi kerja dapat dilihat pada tabel 10 sebagai berikut:

Tabel 10. Tanggapan Responden Mengenai Efektivitas Organisasi dilihat dari Efisiensi Kerja

No	Item	Tanggapan responden (F)					Jumlah
		SE	E	CE	KE	TE	
1	Waktu kerja	9	18	26	5	2	60
2	Pemamfaatan sarana kerja	9	20	22	7	2	60
	Jumlah (Jml)	9	19	24	6	2	60
	Persentase	15,00	31,67	40,00	10,00	3,33	100,00

Hasil kumulatif tanggapan responden yang menyatakan efisiensi kerja belum baik dikatakan oleh 32 responden sedangkan yang menanggapi dengan kategori baik sebanyak 28 responden. Tanggapan cukup efisien yang diberikan oleh 24 responden memberikan alasan bahwa dalam pelaksanaan pekerjaan ternyata masih terdapat pegawai yang belum optimal hasil kerjanya sesuai dengan yang diharapkan oleh pimpinan sehingga jelas ada pegawai yang harus bekerja sampai larut malam bahkan ada juga yang pekerjaan dibawa ke rumah atau ada pekerjaan yang harus direvisi kembali oleh pimpinan. Hal ini tentunya sangat berkaitan dengan ketepatan waktu dan sudah tentu tingkat pemborosan sering terjadi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan ukuran dalam efektivitas organisasi dimana secara langsung kepuasan kerja pegawai mempengaruhi prestasi kerja pegawai itu sendiri. Pendapat pegawai di organisasi pemerintahan daerah Kabupaten Rokan Hulu mengenai kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 11 sebagai berikut:

Tabel 11. Tanggapan Responden Mengenai Efektivitas Organisasi dilihat dari Kepuasan Kerja

No	Item	Tanggapan responden (F)					Jumlah
		SE	E	CE	KE	TE	
1	Kepuasan terhadap pimpinan	8	18	28	5	1	60
2	Kepuasan terhadap pekerjaan	7	17	30	4	2	60
3	Kepuasan terhadap sistem kerja	8	19	27	5	1	60
4	Kepuasan terhadap tempat kerja	8	17	29	5	1	60
	Jumlah (Jml)	8	18	28	5	1	60
	Persentase	13,33	30,00	46,67	8,33	1,67	100,00

Kumulatif tanggapan responden yang negatif mengatakan belum puas atas kebijakan yang diberikan organisasi ternyata lebih besar yaitu 34 responden bila dibandingkan dengan tanggapan yang menyatakan sudah puas yaitu 26 responden. Tanggapan responden dengan kategori cukup puas memberikan alasan bahwa para pekerjaan masih belum merasakan kepuasan kerja yang optimal yang telah diberikan oleh organisasi. Dari beberapa indikasi ditemukan bahwa kepuasan mengenai penggajian memang sudah cukup karena didasarkan pada standar namun pegawai menyatakan adanya ketidakpuasan dari kebijakan yang dikeluarkan pimpinan yang kadang kurang memperhatikan keinginan dan kebutuhan bawahan, keharmonisan kerja antara pegawai dirasa kurang, ada pimpinan yang selalu dekat dengan sekelompok orang, hasil kerja pegawai kadang belum diperhatikan, kondisi ruang kerja yang belum tersusun berdasarkan *layout* yang benar. Artinya sebagian responden mengatakan kepuasan yang diberikan organisasi belum optimal dirasakan terutama menyangkut kepuasan perilaku pimpinan, kepuasan terhadap sistem kerja dan kepuasan terhadap tempat kerja.

Moral kerja

Tingkat moral kerja yang tinggi daripada anggota organisasi harus diciptakan oleh pimpinan yang nantinya akan berimbas pada kelancaran pekerjaan tanpa melakukan penyimpangan-penyimp-

pangan. Perilaku birokrat yang bermoral tinggi dapat dilihat dari keengganan untuk menyalahgunakan wewenang, selalu memegang teguh rahasia jabatan, mentaati aturan kerja, disiplin kerja dan tidak pernah bersifat arogan serta selalu merendah. Pada tabel 12 terdapat tanggapan responden mengenai moral pegawai pemerintahan Kabupaten Rokan Hulu sebagai berikut :

Tabel 12. Tanggapan Responden Mengenai Efektivitas Organisasi dilihat dari Moral Kerja

No	Item	Tanggapan responden (F)					Jumlah
		SE	E	CE	KE	TE	
1	Kepuasan terhadap pimpinan	8	18	28	5	1	60
2	Kepuasan terhadap pekerjaan	7	17	30	4	2	60
	Jumlah (Jml)	8	18	26	6	2	60
	Persentase	13,33	30,00	43,34	10,00	33,33	100,00

Kumulatif dari tanggapan responden mengenai moral kerja yang belum baik ternyata lebih besar dari tanggapan yang menyatakan moral kerja sudah baik yaitu 26 responden berbanding 32 responden. Tanggapan dengan kategori cukup baik dinyatakan oleh sebagian responden memberikan alasan bahwa pada kenyataan masih terdapat penyimpangan yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan baik penyimpangan yang disengaja atau yang tidak disengaja. Penyimpangan yang dilakukan pegawai pada dasarnya hanya merupakan sebuah ungkapan kekesalan terhadap kebijakan pimpinan atau organisasi yang dipandang tidak adil dan objektif. Seperti adanya teguran dari pimpinan terhadap pegawai padahal kesalahan yang dilakukan bukan kesengajaan. Selain itu dibenarkan oleh beberapa pegawai bahwa perilaku kepatuhan terhadap jam kerja dan aturan kerja belum dilakukan secara optimal karena masih terdapat rekan kerja yang belum mentaati jam kerja atau melakukan penyimpangan prosedur kerja.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan tanggapan responden mengenai efektivitas organisasi Pemerintah Kabupaten Rokan Hulu dapat dilihat pada tabel 13 sebagai berikut:

Tabel 13. Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Efektivitas Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Rokan Hulu.

No	Indikator Efektivitas Organisasi	Skor Tanggapan Responden					Jumlah
		SE	E	CE	KE	TE	
1	Produktivitas kerja	8	19	29	4	0	60
2	Efisiensi kerja	9	19	24	6	2	60
3	Kepuasan kerja	8	18	28	5	1	60
4	Moral kerja	8	18	26	6	2	60
	Jumlah (Jml)	8	19	27	5	1	60
	Persentase	13,33	31,67	45,00	8,33	1,67	100,00

Perbandingan secara kumulatif tanggapan responden mengenai efektivitas organisasi dengan kategori belum baik lebih besar daripada tanggapan efektivitas organisasi dengan kategori sudah baik yaitu 33 responden berbanding 27 responden. Dan 4 indikator yang diajukan ternyata yang paling menonjol nilai tanggapan responden untuk kategori cukup efektif adalah tanggapan mengenai produktivitas kerja yaitu 29 responden responden sedangkan jika perbandingan kumulatif antara tanggapan efektif dan belum efektif yang paling menonjol adalah indikator moral kerja dan kepuasan kerja sebesar 34 responden. Hal ini mengartikan bahwa para pegawai yang ada belum merasakan kepuasan atas pekerjaan secara optimal dan disadari bahwa masih terdapat perilaku pegawai yang menyimpang dari moral dan ketentuan. Penyimpangan-penyimpangan ini tentunya berasal dari ketidakpuasan yang salah satu ketidakpuasan terhadap perilaku pimpinan dalam mengeluarkan kebijakan.

Hubungan Perilaku Kepemimpinan dengan Efektivitas Organisasi

Untuk mengetahui hubungan antara perilaku kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi digunakan tabel silang dengan syarat jumlah responden menanggapi variabel perilaku kepemimpinan dan variabel efektivitas organisasi adalah sama. Adapun hubungan antara perilaku kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi dapat dilihat pada tabel 14 sebagai berikut:

Tabel 14. Hubungan Perilaku Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Organisasi Pemerintah di Kabupaten Rokan Hulu

EFEKTIFITAS ORGANISASI	PERILAKU KEPEMIMPINAN					Jumlah
	Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	
Sangat efektif	4 (50%)	1 (7,4%)	3 (9,6%)	0 (0%)	0 (0%)	8 (13,33)
Efektif	2 (25%)	10 (71,3%)	5 (16,1%)	2 (33,3%)	0 (0%)	19 (31,67)
Cukup efektif	2 (25%)	3 (21,3%)	21 (67,7%)	1 (16,7%)	0 (0%)	27 (45,00)
Kurang efektif	0 (0%)	0 (0%)	2 (6,6%)	3 (50%)	0 (0%)	5 (8,33)
Tidak efektif	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (1,67)
Jumlah	8 100%	14 100%	31 100%	6 100%	1 100%	60 100%

Tabel 14 diatas menjelaskan hubungan perilaku kepemimpinan dengan efektifitas organisasi pemerintah Kabupaten Rokan Hulu dimana efektifitas organisasi pada kategori sangat efektif dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan dengan kategori yang sangat baik, karena dari lima kategori perilaku kepemimpinan ternyata angka persentase yang besar (50%) berada pada perilaku kepemimpinan yang sangat baik, jika dibandingkan angka persentase pada kategori kepemimpinan yang baik (7,4%), cukup baik (9,6%), kurang baik (0%) dan tidak baik (0%). Sebaliknya perilaku kepemimpinan yang tidak baik maka efektifitas organisasinya juga tidak efektif. Hal ini dapat dilihat dari angka persentase yang paling besar (100%) berada pada kategori perilaku kepemimpinan dengan kategori tidak baik jika dibandingkan dengan kategori sangat baik (0%), baik (0%), cukup baik (0%) dan tidak baik (0%). Dari data angka-angka persentase dalam sel-sel tabel silang tersebut terbukti bahwa terdapat hubungan positif antara perilaku kepemimpinan dengan efektifitas organisasi. Dengan perkataan lain semakin baik perilaku kepemimpinan seorang dalam organisasi cenderung

semakin efektif pencapaian tujuan organisasi. Begitu pula sebaliknya, semakin tidak baik perilaku kepemimpinan seseorang dalam organisasi, maka cenderung semakin tidak efektif pencapaian tujuan organisasi.

Namun secara keseluruhan perilaku kepemimpinan Kepala Dinas dan Badan pada Pemerintah Kabupaten Rokan Hulu baru mencapai kategori cukup baik dan belum sampai pada kategori sangat baik. Begitu pula tingkat pencapaian tujuan organisasi belum sampai pada kategori sangat efektif tetapi baru pada kategori cukup efektif.

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh perilaku kepemimpinan pada efektifitas organisasi adalah dengan membandingkan angka-angka persen (%) dalam sel-sel tabel silang, dan apabila ternyata tidak terdapat perbedaan yang terlalu besar dan terlalu kecil, maka perbedaannya termasuk kategori cukup. Dengan demikian hubungan perilaku kepemimpinan dengan efektifitas organisasi cenderung pada kategori cukup dan positif. Hubungan positif adalah apabila terjadi perubahan-perubahan nilai pada variabel pengaruh akan diikuti pula oleh perubahan-perubahan nilai pada variabel terpengaruh. Artinya apabila ada peningkatan perilaku kepemimpinan yang lebih besar terpusat pada pegawai, maka cenderung akan terjadi pula peningkatan pada efektifitas organisasi pada Pemerintah Kabupaten Rokan Hulu.

PEMBAHASAN

Perilaku kepemimpinan dalam organisasi adalah sangat dominan karena perilaku kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi orang lain atau bawahannya untuk pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian perilaku kepemimpinan Kepala Dinas Kabupaten Rokan Hulu menunjukkan kecenderungan belum mampu secara optimal menggerakkan bawahan untuk mewujudkan efektifitas organisasi. Kekurang mapuan kepemimpinan Kepala Dinas lebih cenderung pada kekurang mapuan manajerial (managerial skill) daripada kemampuan teknis (technical skill). Dilihat dari aspek fungsi dan tugas pokok dinas-dinas di tingkat kabupaten memang instansi ini lebih banyak berkaitan dengan masalah-masalah teknis, namun

Kepala Dinas dan Badan sebagai seorang pemimpin dalam memimpin dan menggerakkan bawahannya lebih banyak berhubungan dengan masalah hubungan kemanusiaan yaitu kemampuan human relations, pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan menanamkan kesetiaan, dan kemampuan melihat organisasi secara utuh (70%). Sedangkan dalam hal-hal yang berkaitan dengan masalah teknis, lebih banyak didelegasikan pada bawahannya sesuai dengan keahliannya masing-masing. Dalam hal ini bukan berarti Kepala Dinas dan Badan tidak perlu mempunyai kemampuan teknis, tetapi kemampuan teknis yang dimiliki lebih berfungsi sebagai salah satu unsur penguat kedudukan (*position environment*) seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Penelitian Koemiati (2002 : 217) mengenai perilaku kepemimpinan transformasional di Rumah Sakit Umum Kodya Yogyakarta, dengan menggunakan Multifaktor Leadership Questionnaire (MLQ) dalam pengukuran perilaku kepemimpinan ternyata perilaku kepemimpinan Rumah Sakit sebagai lembaga medis dan teknis mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja bawahan dengan pendekatan kemampuan manajerial yang bersifat hubungan kemanusiaan antara lain, kemampuan menanamkan rasa bangga, mendapat respek, kepercayaan, mengkomunikasikan ekspektasi, mengekspresikan tujuan penting dengan cara sederhana dan memberikan perhatian pada pegawai serta mena- sehatinya.

Walaupun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai akan tetapi kepuasan kerja pegawai akan mempengaruhi pula kinerja pegawai dan kinerja organisasi (Edy Sufianti, 2006:300). Perilaku pemimpin yang sepenuhnya memperlakukan bawahannya sebagai manusia, dimana semua kemampuan kodratnya akan muncul, dihargai serta dimanfaatkan untuk pencapaian tujuan organisasi, pasti akan sangat terbantu dalam usahanya menanamkan leadershipnya kepada semua jajaran organisasi (Moeldjono, 2007: 8). Dengan demikian, apabila perilaku kepemimpinan seseorang telah tertanam dengan baik pada setiap individu bawahan, maka usaha pemimpin untuk menggerakkan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi akan efektif.

Namun efektivitas organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor perilaku kepemimpinan. Penelitian Asril (2006 : 32-34) mengemukakan bahwa tingkat kinerja pegawai dipengaruhi gaya kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan serta motivasi kerja. Dari ketiga faktor yang kinerja pegawai, ternyata faktor gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang lebih dominan dari faktor-faktor lainnya. Temuan tentang efektifitas organisasi pemerintah Kabupaten Rokan Hulu, ternyata juga belum efektif, karena perilaku kepemimpinan Kepala Dinas dan Badan, baru mencapai kategori cukup baik

Belum efektifnya organisasi pemerintah dalam pelaksanaan program-programnya diwarnai oleh kurang efisiennya produktifitas kerja, efisiensi kerja dan moral kerja. Salah satu faktor yang agak efektif adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja ditentukan oleh perbedaan antara segala sesuatu yang dirasakan akan diterima seseorang dari pekerjaannya dan segala sesuatu yang diterimanya secara aktual (Sanjaya, 2003 : 67). Kalau segala sesuatu dari apa yang diharapkan dan diterimanya secara nyata maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat dan jika segala sesuatu yang dirasakan sehubungan pekerjaannya kurang memuaskan maka semangat akan menurun, produktifitas dan pelaksanaan pekerjaan tidak efisien. Jadi belum efektifnya kinerja organisasi lebih didominasi secara internal oleh indikator tingkat kepuasan kerja pegawai dari pada indikator moral kerja, efisiensi kerja dan produktifitas kerja.

SIMPULAN

Perilaku kepemimpinan kepala dinas/badan/kantor di Kabupaten Rokan Hulu masih dalam kategori cukup baik. Artinya perilaku kepemimpinan masih belum dapat diterapkan secara optimal sesuai dengan harapan organisasi. Hal ini terlihat dari wujud kemampuan itu sendiri baik yang menyangkut kemampuan teknis, kemampuan konseptual, kemampuan *human relations*, kemampuan pengambilan keputusan, kemampuan menanamkan kesetiaan, kemampuan melimpahkan wewenang dan kemampuan melihat organisasi secara keseluruhan. Belum optimalnya kemampuan kepemimpinan itu, lebih didominasi oleh kurangnya kemampuan manajerial

daripada dibandingkan kemampuan teknis. Begitu pula pada tingkat efektifitas organisasi Pemerintah di Kabupaten Rokan Hulu masih cukup efektif. Artinya organisasi pemerintah Kabupaten Rokan Hulu dalam menjalankan tugas, fungsi serta program kerja masih belum efektif sesuai dengan sasaran.

Belum optimalnya program tersebut disebabkan oleh keterbatasan sarana, prasarana serta dana, juga disebabkan oleh keterbatasan kemampuan SDM dan jumlah aparatur pemerintah ditambah dengan adanya perilaku-perilaku pegawai yang belum taat dan patuh pada aturan kerja akibat adanya rasa tidak puas yang diberikan organisasi. Hubungan perilaku kepemimpinan kepada dinas dan badan dengan efektifitas organisasi pemerintah di Kabupaten Rokan Hulu positif dan signifikan dimana perubahan nilai pada perilaku kepemimpinan akan diikuti oleh perubahan nilai pada, efektifitas organisasi kearah yang sama artinya semakin baik perilaku kepemimpinan, maka cenderung semakin efektif pencapaian tujuan organisasi atau semakin tidak baik perilaku kepemimpinan maka semakin tidak efektif pencapaian tujuan organisasi. Jadi dengan katagori perilaku kepemimpinan yang cukup baik, maka ternyata pencapaian tujuan organisasi juga hanya pada kategori cukup efektif. Belum tercapainya efektif organisasi yang optimal, lebih dominan disebabkan rendahnya tingkat semangat kerja pegawai. Rendahnya semangat kerja pegawai berdampak pada kurang efesiennya pelaksanaan kerja pegawai.

Namun demikian efektifitas organisasi bukan hanya semata-mata dipengaruhi perilaku kepemimpinan. Dari beberapa hasil penelitian terdahulu ternyata faktor iklim organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja pegawai turut pula menentukan efektif atau tidak efektif tujuan organisasi. Perilaku kepemimpinan organisasi pemerintah daerah di Kabupaten Rokan Hulu sebaiknya ditingkatkan dengan upaya memberikan pendidikan dan pelatihan pada para pejabat secara bertahap dan melakukan evaluasi pelaksanaan pelatihan untuk mengetahui peningkatan kemampuan pimpinan terutama kemampuan konseptual, kemampuan *human relations* dan kemampuan menanamkan rasa kesetiaan pada anggota organisasi. Pemerintah daerah sebaiknya menetapkan standar penempatan jabatan bagi seorang

pimpinan yang merupakan rincian dari persyaratan jabatan secara objektif sehingga hasil seleksi penempatan seseorang dalam jabatan sesuai dengan kemampuannya serta sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalamannya.

Kepala dinas/badan/kantor sebaiknya menerapkan perilaku kepemimpinannya dengan meningkatkan pemahaman untuk menyatupadukan antara karakter organisasi terutama memadukan antara kepribadian yang dimilikinya, aturan organisasi serta karakter yang dimiliki oleh para pegawai bawahannya.

DAFTAR RUJUKAN

- Asril Abdullah, 2006. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Program Pendidikan dan Pelatihan serat Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kimpraswil Kabupaten Pelalawan*, Jurnal Tepak Manajerial, PPS Program Magister Manajemen UNRI, Vol. 4, No. 4 : 32-34.
- Djokosantoso Moeldjono, 2007. *Leaderships Culture sebagai Jawaban atas Tantangan Kepemimpinan di Era Kompetisi Global*. Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia, Lembaga Manajemen FE Universitas Indonesia, Vol. 36, No. 3 : 8.
- Edy Sufianto, 2006. *Hubungan Antar Motivasi dengan Prestasi Akademik Mahasiswa STIA LAN Bandung*. Jurnal Ilmu Administrasi STIA LAN Bandung, Vol. 3, No. 4: 300.
- Indrawidjaya, Adam I, 2000. *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, Bandung. Sinar Baru.
- Kencana, Inu, 2003. *Kepemimpinan Pemerintah Indonesia*, Bandung. Refika Aditama
- Koemiati, 2002. *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan Kerja Bawahan dengan Locus Control sebagai variabel Pemoderasi*. Jurnal Sosio-humanika pascasarjana Ilmu-ilmu Sosial

- Humaniora Universitas Gajah Mada, Vol. 15, No. 1 : 217.
- Manasse Malo, tanpa tahun. *Metode Penelitian Masyarakat*, PAU, Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2002. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung. Aditama
- Nugroho, Riant, 2003. *Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*, Jakarta. Alex Media Komputindo
- Rivai, Veithzal, 2002. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta. PT. Rja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti, 2003. *Good Governance (KepeMERintahan yang baik)*, Jakarta. Mandar Maju.
- Sunjoyo dan Harsono, 2003. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention pada Kantor Akuntan Publik*, Jurnal Sosiohumanika, Program Pascasarjana Universitas Gajah Mada, Vol. 16a, No. 1: 67.

