

# **PENGARUH KEEFEKTIFAN KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PARIWISATA DI KABUPATEN TOLITOLI**

**Mohammad Syaltut Abduh**

## **Abstract**

Correlation descriptive is used as research method in this research. Data analysis using multiple regression. The result of this research conclude that (1) There is positive effect of leadership effectiveness and organization climate to employee performance with coefficient correlation  $r_{X_1X_2Y_1} = 0.934$  determination correlation 0.873 which showed variance 87.3 %. (2) There is positive effect of leadership effectiveness and organization climate to employee performance in prepare the planning program with coefficient correlation  $r_{X_1X_2Y_2} = 0.913$  determination correlation 0.833 which showed variance 83.3 %. (3) There is positive effect of leadership effectiveness and organization climate to employee performance in doing the program process with coefficient correlation  $r_{X_1X_2Y_3} = 0.894$  determination correlation 0.799 which showed variance 79.9 %. (4) There is positive effect of leadership effectiveness and organization climate to employee performance in making evaluation program with coefficient correlation  $r_{X_1X_2Y_4} = 0.904$  determination correlation 0.817 which showed variance 81.7 %.

**Keywords :** *Leadership effectiveness, organization climate, employee performance.*

## PENDAHULUAN

Seiring dengan perkembangan era *globalisasi* saat ini, menuntut perkembangan yang pesat dalam dunia kerja khususnya dalam bidang pariwisata. Perkembangan dalam dunia kerja sendiri berfungsi untuk mengembangkan potensi para pegawai. Perkembangan potensi / kemampuan pegawai tidak bisa dipisahkan dari peran seorang pemimpin. Pemimpin menjadi tulang punggung dan sandaran dari tuntutan tersebut. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan. Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi. Karena posisi manajemen terdiri atas tingkatan yang biasanya menggambarkan otoritas, seorang individu bisa mengasumsikan suatu peran kepemimpinan sebagai akibat dari posisi yang ia pegang pada organisasi tersebut (Robbins, 2002:163).

Dalam suatu organisasi, peranan pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi cukup besar. Hal ini disebabkan karena pemimpinlah yang mengorganisasikan seluruh kegiatan pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini kemampuan kepemimpinan seorang pemimpin dalam organisasi sangat menentukan kebijakan-kebijakan yang akan diambil didalam suatu organisa.

Dalam perkembangannya, studi tentang kepemimpinan berkembang sejalan dengan kemajuan zaman yang dikategorikan Yukl (2005:12) menjadi lima pendekatan yaitu : “(1) *trait approach*, (2) *behavioral approaches*, (3) *approach to power - influence*, (4) *situational approach*; and (5) *integrative approach*”.

Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan,

mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Dengan meningkatnya kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Suatu organisasi pada dasarnya adalah suatu bentuk kerja sama antar dua orang atau lebih. Baik yang di sebut organisasi ataupun kelompok, tujuannya adalah untuk mencapai sesuatu. Jika sesuatu yang ingin dicapai itu benar dapat diraih, maka tujuannya efektif. Adapun efektifitas yang dikemukakan oleh Robbins & Coulter (2011:36) adalah “*Doing the right things, or completing activities so that organizational goals are attained*”. Jadi Efektivitas adalah ukuran sejauh mana tujuan dapat dicapai.

Menyadari pentingnya peranan seorang pemimpin dalam pembentukan kompetensi pegawai yang berpengaruh pada kualitas pekerjaan nantinya, maka pemerintah memberikan tambahan tunjangan bagi pemenuhan kebutuhan pegawai khususnya para pegawai negeri sipil, dengan harapan peningkatan tunjangan tadi dapat meningkatkan kepuasan yang berpengaruh pada kinerja pegawai. Tapi ternyata pada fakta yang terjadi dilapangan, peningkatan pendapatan pegawai tidak diikuti oleh peningkatan kinerja yang signifikan. Oleh karena ternyata banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhi peningkatan kinerja seorang selain pendapatan, antara lain : kepemimpinan dan iklim organisasi.

Megan, et.al (2005) menyatakan bahwa “*Leadership is the heart of the establishment of an organizational climate that would affect the entire performance of the organization*”. Pemimpin menjadi

bagian penting yang memegang kunci terciptanya kinerja yang maksimal dari sebuah organisasi karena pemimpin bertugas untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam sebuah organisasi.

Robbins & Coulter (2011:37) menyatakan bahwa pendekatan fungsi manajemen adalah “*Managers perform certain activities or function as they efficiently and effectively coordinate the work of others*”. Adapun fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah : 1) *Planning* (perencanaan), 2) *Organizing* (pengaturan), 3) *Actuating* (pengarahan), 4) *Controlling* (pengendalian). Dari keempat fungsi manajemen yang diutarakan diatas hanya akan mengupas lebih mendalam pada fungsi pegorganisasian dan pengarahan pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya karena kedua fungsi manajemen diatas adalah fungsi yang berhubungan langsung dengan tugas-tugas operational kantor sehari-hari.

Pengorganisasian mengharuskan terjalannya hubungan kerja sama antara semua anggota organisasi. Oleh karena itu hubungan kerja sama perlu diciptakan sebagai sistem kehidupan sosial organisasi. Hubungan kerja sama dalam organisasi kantor mengfokuskan kepada hubungan interpersonal yaitu hubungan langsung antara pegawai dan Kepala Dinas, pegawai dan pegawai, serta pegawai dengan staf lainnya. Hubungan interpersonal dalam organisasi kantor memungkinkan pegawai - pegawai mengkoordinasikan tingkah laku mereka.

Inti kekuatan dalam organisasi adalah kemampuan Kepala Dinas untuk mempengaruhi tingkah laku pegawai dengan cara menciptakan kerja sama yang harmonis sehingga mereka merasa keberadaannya sebagai kumpulan individu-individu yang akan mencapai tujuan bersama.

Untuk mewujudkan kerjasama yang baik dalam pengembangan wisata yang ada di Kabupaten Tolitoli, maka diperlukan adanya peran serta dari semua pihak yang terkait. Dalam hal ini peran seorang pemimpin dalam mengelola organisasi yang dipimpinnya sangat diperlukan dalam meningkatkan kinerja para pegawainya khususnya pada bidang kepariwisataan. Di Kabupaten Tolitoli terdapat beberapa pulau-pulau dan wilayah pesisir yang dijadikan objek wisata yang selanjutnya akan dikembangkan wisata bahari. Pengembangan wilayah pesisir dan pulau-pulau kecil merupakan arah kebijakan baru di bidang kelautan. Berawal dari lahirnya UU No. 27 tahun 2007 tentang pengelolaan wilayah pesisir dan pulau-pulau kecil menunjukkan betapa pentingnya wilayah pesisir dan keberadaan pulau-pulau kecil yang perlu dijaga kelestariannya dan dimanfaatkan secara berkelanjutan (Ambo, 2011).

Salah satu sektor penting dalam pengelolaan wilayah pesisir dan laut adalah sektor pariwisata khususnya wisata bahari seperti pembangunan *resort* wisata pantai, *diving*, *snorkling*, *parasailing*, *sport fishing*, yang merupakan sumber pendapatan cukup besar bagi pengelola, masyarakat sekitar kawasan dan termasuk peningkatan pendapatan asli daerah (PAD).

### **Tujuan Penelitian**

Bedasarkan pendahuluan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh keefektifan kepemimpinan serta iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk mengetahui pengaruh keefektifan kepemimpinan serta iklim organisasi terhadap kemampuan pegawai merencanakan kegiatan pekerjaan.

3. Untuk mengetahui pengaruh keefektifan kepemimpinan serta iklim organisasi terhadap kemampuan pegawai melaksanakan kegiatan pekerjaan.
4. Untuk mengetahui pengaruh keefektifan kepemimpinan serta iklim organisasi terhadap kemampuan pegawai mengevaluasi kegiatan pekerjaan.

### **Manfaat Dan Signifikansi Penelitian**

Terdapat paling sedikit tiga manfaat dari penelitian ini, yaitu : 1) Kepala Dinas, guna dijadikan acuan dalam meningkatkan kemampuan memimpin organisasi dan mengarahkan pegawai-pegawai guna peningkatan kinerjanya. 2) Pegawai, sebagai bahan informasi tentang berbagai kegiatan di kantor terutama dalam proses pencapaian kinerja yang efektif. 3) Pemda Kabupaten Tolitoli, guna memberikan layanan supervisi yang tepat bagi pencapaian keefektifan pengorganisasian dan pengarahan pegawai dan Kepala Dinas.

### **Keterbatasan Penelitian**

Pelaksanaan fungsi manajemen yang baik sedikitnya mempunyai empat unsur penting yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian (Robbin & Coulter, 2011:37), tetapi dalam penelitian ini hanya meneliti mengenai pengaruh keefektifan kepemimpinan Kepala Dinas dalam pengorganisasian dan pengarahan personil serta iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian ruang lingkup penelitian ini tidak membahas berbagai aspek lain yang mempengaruhi kinerja pegawai, seperti pegawai sebagai mitra Kepala Dinas, idealisme pegawai yang melakukan pekerjaan sebagai hobby, faktor gender, teknologi, tingkat motivasi

pegawai, penerimaan atas peran, fasilitas yang digunakan di kantor serta beban kerja pegawai itu sendiri.

### **Tinjauan Pustaka**

#### **Keefektifan Kepemimpinan**

Kepemimpinan yang efektif diyakini oleh hampir sebagian besar masyarakat sebagai sesuatu yang dapat menentukan keberhasilan jalannya suatu organisasi. Dalam hal ini, peran pemimpin dalam pertemuan kelompok adalah sebagai pemandu diskusi dan mengarahkan secara konstruktif dalam mencapai pemecahan masalah, sehingga hasil yang dicapai efektif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Adapun kepemimpinan yang efektif menurut Richard (2006) adalah : *“Person's ability to perform four functions of management are planning, organizing, directing, and control, uses others to achieve goals that can be preset by using the right way ”*.

Kemudian Goleman (1995) menunjukkan bahwa ciri-ciri pemimpin yang efektif adalah *“Emotional Intelligence (EI)”*, yaitu : *“One's ability to know and control the symptoms and emotional information”*. Orang yang memahami emosi dirinya dan mampu membaca emosi orang lain, dapat lebih efektif dalam pekerjaannya.

Dari seluruh definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif terkhusus bagi seorang kepala dinas adalah dengan menjalankan keempat fungsi manajemen, yaitu *planning, organizing, directing dan controlling*, dan menggunakan orang lain agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan.

Adapun penjabaran mengenai fungsi manajemen terkait dengan keefektifan kepemimpinan seseorang berdasarkan pendapat Robbins & Coulter (Hasibuan,

2001:21) adalah sebagai berikut : 1) *Planning* ( Perencanaan) : perencanaan berarti menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dilakukan dan merupakan fungsi terpenting diantara semua fungsi manajemen. 2). *Organizing* ( Pengorganisasian) : pengorganisasian dapat dikatakan sebagai proses penciptaan hubungan antara berbagai fungsi, personalia, dan faktor-faktor fisik agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat bermanfaat serta terarah pada satu tujuan. Mengorganisasikan berarti membagi pekerjaan diantara para individu dan kelompok serta mengkoordinasikan aktifitas mereka, agar setiap individu dapat mengetahui secara jelas apa yang menjadi tugas sehingga mereka dapat bekerja benar. 3) *Directing* (Pengarahan) : dalam bekerja, setiap individu mempunyai perbedaan fisik dan mental, nilai-nilai individual sesuai dengan keadaan sosial ekonomi mereka. Tugas manajer adalah menyelaraskan tujuan perusahaan dengan tujuan individu agar tidak terjadi konflik dalam perusahaan. Untuk itu diperlukan pengarahan, dalam bentuk tindakan yang mengusahakan agar semua anggota organisasi melakukan kegiatan yang sudah ditentukan sehingga tujuan perusahaan pun tercapai. 4) *Controlling* ( Pengendalian ) : fungsi terakhir dari manajemen adalah pengendalian. Pengendalian merupakan aktivitas untuk mengoreksi adanya penyimpangan-penyimpangan dan hasil yang telah dicapai, dibandingkan dengan rencana kerja telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan fungsi - fungsi manajemen yang telah disebutkan sebagai sistem yang kompleks, maka dengan keterbatasan kemampuan yang dimiliki maka hanya memfokuskan pada fungsi pengorganisasian dan fungsi penagarahan sebagai kajian dalam penelitian ini. Oleh

karena itu kedua fungsi tersebut akan dibahas lebih lanjut.

### **Iklm Organisasi**

Istilah iklim organisasi (*organizational climate*) pertama kali dipakai oleh Lewin (1930), dimana ia menggunakan istilah iklim psikologi (*psychological climate*). Definisi mengenai iklim organisasi dikemukakan oleh beberapa ahli. Para ahli Barat mengartikan iklim sebagai unsur fisik, dimana iklim sebagai suatu atribusi dari organisasi atau sebagai suatu atribusi daripada persepsi individu sendiri. Menurut Litwin dan Stringer (Alaydroes, 2000:19) menyatakan bahwa :

*“The term organizational climate refers to a set of measurable properties of the work environment, perceived directly or indirectly by the people who live and work in this environment and assumed to influence their motivation and behaviour”*

Lussier (2005:486) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah : *“Employee perceptions of the quality of the internal environment of the organization relative perceived by members of the organization which will then affect their subsequent behavior”*. Kemudian dikemukakan oleh Lewin (1985:120) :

*"Organizational climate is perceived and considered environmental interaction with the individual characteristics of the workers who determine their behavior. In other words, the climate can be seen as an organization's personality as seen by the members”*.

Sedangkan menurut Stinger (2002:122) mendefenisikan iklim sebagai

“...collection and pattern of environmental determinant of aroused motivation”,

Lain halnya dengan Tagiuri dan Litwin (Denison, 1990:25) merumuskan iklim organisasi sebagai berikut:

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

Definisi Tagiuri dan Litwin ini mencakup tiga hal yang harus dicermati yaitu kualitas lingkungan organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi perilaku mereka, dan ada nilai-nilai yang menjadikan organisasi tersebut memiliki karakteristik atau sikap tertentu.

Definisi-definisi yang dikemukakan di atas semuanya membicarakan adanya pengaruh iklim terhadap perilaku anggota organisasi. Adanya kata kualitas pada definisi Tagiuri dan Litwin menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki karakteristik yang akan membedakan suatu organisasi satu dengan yang lain.

Dari pendapat diatas maka dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep yang menggambarkan tentang kualitas lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Keaneka ragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut.

Dari keenam dimensi iklim organisasi diatas, tidak kesemuanya digunakan dalam penelitian ini karena dengan keterbatasan

kemampuan yang dimiliki maka hanya memfokuskan pada empat dimensi saja yaitu : struktur, imbalan dan sangsi, kehormatan dan dukungan, serta konflik. Dari pengamatan yang telah dilakukan sebelumnya, dimana keempat dimensi ini merupakan yang mempunyai peran besar dalam meningkatkan kinerja pegawai meskipun masih perlu kajian yang lebih mendalam lagi.

### **Kinerja Pegawai**

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia “Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja”. Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan, kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan (Nawawi 2006: 63).

Dalam pengertian lain, kinerja pegawai menurut Robbins (2004:218) adalah :

*“Levels of employee performance is highly dependent second factor is the ability of the employees themselves, such as level of education, knowledge, experience, where the higher level of ability will have the higher the performance. Another factor is the encouragement of employee motivation of the employee to do a job”*

Sedangkan menurut Steers (2005:147) *“Employee performance or achievements supported by three factors:*

*the level of employee motivation factors or effort, ability and clarity, and acceptance of the role*". Dari faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja dapat diketahui bahwa kemampuan dan kejelasan peran yang merupakan kemampuan pegawai yang mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja. Lain halnya dengan Henry Simamora (2005:500) yang menyatakan bahwa :

*"Employee performance is largely determined by three factors: a) Individual factors consisting of: The ability and expertise, background, Demography. b) Psychological factors consisting of: Perception, Attitude, Personality, Learning, Motivation. c) organizational factors consisting of: Resources, Leadership, Respect, Structure, Job design.*

Selanjutnya Timpe (2000:32) menjelaskan bahwa :

*"...the things that affect performance, such as: a) behavioral factors can be traced to specific factors such as employee skills, effort, task difficulty, or luck. b) Other factors such as behavior, attitudes and actions of peers, subordinates, leadership. c) Constraints - resource constraints. d) The state of the economy, and so on.*

Selanjutnya Mathis (2002:180) yang menyatakan bahwa : *"Performance of the employee is affecting how much they contribute to the organization"*. Sedangkan menurut Gibson Inancevich dan Donnelly (1997: 118): *"Performance is the degree of success in implementing the tasks and the ability to achieve the goals set"*. Berdasarkan definisi tersebut bahwa kinerja merupakan kemampuan yang dihasilkan oleh seseorang atau kelompok

yang telah memberikan kontribusi bagi perusahaan dan kemudian perusahaan memberikan penghargaan terhadap tugas yang diberikan kepada karyawan. Sehingga kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas yang berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan. Lebih lanjut Pasolong, (2007:175) mengatakan bahwa : *"Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi"*. Berdasarkan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja adalah sejauhmana pencapaian hasil kerja yang dimiliki setiap pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

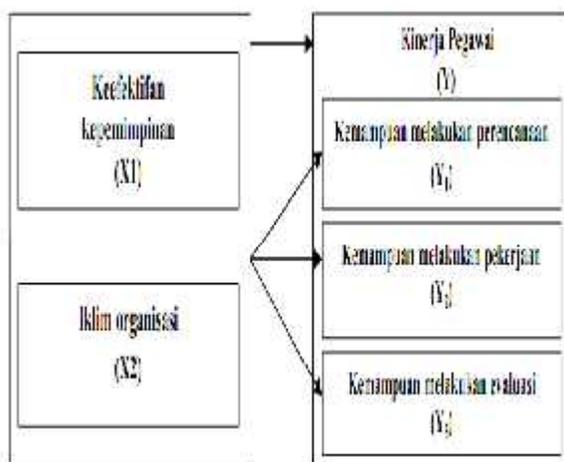
Berdasarkan pendapat para ahli tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kemampuan kerja pegawai, kepuasan kerja dan disiplin pegawai. Dari faktor kemampuan tersebut kemudian dikembangkan menjadi tiga faktor untuk mempengaruhi kinerja pegawai. Adapun ketiga faktor tersebut adalah kemampuan dalam merencanakan pekerjaan, kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan serta kemampuan dalam mengevaluasi pekerjaan. Dimana ketiga faktor tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

## **Rerangka Pemikiran**

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka dapat dikemukakan suatu rerangka pemikiran dari penelitian ini adalah sebagai berikut : Tugas pemimpin organisasi sebagai orang yang memegang kendali puncak dalam suatu organisasi adalah untuk dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi yang dipimpinnya sehingga dapat berjalan dengan baik dan lancar.

Iklm yang kondusif adalah iklim yang memperhatikan keseimbangan antara

tujuan organisasi dengan tujuan individu. Keseimbangan ini penting selain untuk mencapai tujuan organisasi, individu perlu untuk memenuhi kebutuhan pribadinya, dan alasan ini kemudian dijadikan patokan oleh seseorang untuk bersemangat dalam bekerja yang berpengaruh pada kinerjanya. Uraian tersebut dapat dilihat pada bentuk gambar berikut ini :



Gambar 1  
Rerangka Konseptual

## METODE PENELITIAN

### Rancangan Metode Penelitian dan Variabel dan Pengukurannya

Metode penelitian adalah suatu bagian sangat penting untuk melakukan kajian dan penelitian ilmiah dengan menggunakan metode penelitian yang baik diharapkan kajian ilmiah dapat lebih terarah, terbaik dan berbobot dan dapat mempercepat proses penelitian yang dimaksud.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskripsi korelasional, adapun definisi deskriptif menurut Lind, Marchal and Wathan (2010: 6) adalah “*Method of organizing,*

*summarizing, and presenting data in an informative way*” dimana penelitian ini untuk menggambarkan keadaan yang sedang berlangsung dan dianalisis secara kuantitatif dengan alat statistik mengenai hubungan dua variabel bebas yang terdiri dari keefektifan kepemimpinan Kepala Dinas (X1), dan iklim organisasi (X2) dengan variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y) (kemampuan merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi proses pekerjaan).

Penelitian ini dilakukan di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tolitoli. Penelitian ini mendasarkan pada teori-teori yang ada secara sistematis, terkontrol, empiris, dan kritis serta mengandung arti bahwa penyelidikan ilmiah tertata dengan cara tertentu sehingga penyelidikan mempunyai keyakinan kritis tentang hasil penelitian, selain itu menggunakan cara tertentu untuk menguji keyakinan dengan menghadapkan pada realita yang objektif.

Cooper dan Schindler (2011:58) menjelaskan bahwa “*A variabel is a symbol of an event, act, characteristic, trait, or attribute can be measured and to which we assign categorical values*”. Variabel diperlukan untuk menentukan jenis indikator, serta skala dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian, sehingga pengujian hipotesis dengan alat bantu statistik dapat dilakukan secara benar sesuai dengan judul penelitian.

Penelitian ini mempunyai dua variabel bebas yaitu kepemimpinan dan iklim organisasi yang menjadi sebab perubahan atau yang mempengaruhi variabel terikat. Sedangkan variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi variabel bebas, dalam hal ini kinerja pegawai. Variabel dan pengukurannya secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 1**  
**Variabel dan Pengukurannya**

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran	No Kuesioner	Sumber
1	Keefektifan Kepemimpinan	- Pengorganisasian personil	- Penetapan kegiatan/ tugas - Penetapan hubungan kerja pegawai - Pendelegasian wewenang	Interval	1. 2 3. 4 5. 6	Richard (2006)
		- Pengarahan personil	- Memberikan dan menjelaskan perintah - Memberi petunjuk - Memberikan koreksi	Interval	7. 8 9. 10 11. 12	
2	Iklim organisasi	- Organisasi struktur	- Beban kerja - Mengenal tugas organisasi - Mengenal tugas pokok	Interval	13 14 15	Lussier (2005)
		- Imbalan & sanksi	- Imbalan terhadap prestasi - Sanksi terhadap pelanggaran aturan	Interval	16 17	
		- Toleransi terhadap konflik	- Penyelesaian terhadap konflik	Interval	18	
		- Kehangatan dan dukungan rasa memiliki	- Mengenal pimpinan didalam dan diluar hubungan kerja - Mengenal atasan dan bawahan serta sebaliknya	Interval	19. 20 21. 22	
3	Kinerja pegawai	- Kemampuan merencanakan pekerjaan	- Pengorganisasian bahan pekerjaan - Merencanakan penggunaan media dan sumber pekerjaan - Merencanakan penilaian pekerjaan	Interval	23. 24 25. 26 27. 28	Steers (2005), sumber dikembangkan dalam penelitian.
		- Kemampuan melaksanakan proses pekerjaan	- Menggunakan media pekerjaan - Menggunakan metode pekerjaan - Berkomunikasi dengan teman sekerja - Mendorong keterlibatan teman sekerja	Interval	29. 30 31. 32 33. 34 35. 36	
		- Kemampuan melaksanakan	- Penilaian selama proses bekerja	Interval	37. 38	

		evaluasi pekerjaan	- Mendemostrasikan pelaksanaan penilaian secara tertulis		39.40	
			- Menafsirkan hasil penilaian pekerjaan		41.42	

### Definisi Operasional Variabel

Keefektifan Kepala Dinas dalam pengorganisasian personil merupakan ketetapan dalam membagi habis dan menstrukturkan tugas-tugas kedalam sub-sub unit kerja atau komponen-komponen organisasi. Dimana ketetapan melaksanakan tugas pengorganisasian personil ditunjukkan dengan ketetapan dalam menetapkan kegiatan, menetapkan hubungan kerjasama, dan ketetapan dalam pendelegasian wewenang.

Keefektifan Kepala Dinas dalam pengarahan personil dalam penelitian ini merupakan ketepatan Kepala Dinas dalam mengintegrasikan usaha-usaha anggota suatu kelompok sedemikian rupa, sehingga dengan selesainya tugas-tugas yang diserahkan kepada mereka, mereka memenuhi tujuan-tujuan individual dan kelompok. Aspek ini diukur dengan seringnya Kepala Dinas untuk memberikan dan menjelaskan perintah, memberi petunjuk, memberi kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta memberikan koreksi atas pelaksanaan tugas pekerjaan pegawai.

Iklm organisasi merupakan persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya terdiri dari berbagai unsur yaitu : struktur organisasi, imbalan dan sanksi, toleransi terhadap konflik, kehangatan dan dukungan serta rasa memiliki. Kinerja pegawai merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu

kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Dari faktor kemampuan tersebut kemudian disimpulkan menjadi kinerja pegawai merupakan kemampuan untuk merencanakan pekerjaan, melaksanakan proses pekerjaan, dan melakukan evaluasi pekerjaan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Uji Realibilitas

Uji validitas dapat ditunjukkan dengan menggunakan output SPSS. Besar N untuk uji coba adalah 30 responden,  $df = 28$  sebesar 0.361. Jadi *item* pernyataan yang valid mempunyai nilai  $r$  hitung lebih besar dari 0.361. Dari hasil output SPSS validitas untuk variabel keefektifan kepemimpinan yang terdiri dari 12 pertanyaan, variabel iklim organisasi yang terdiri dari 10 pertanyaan, variabel kemampuan melakukan pekerjaan yang terdiri dari 8 pertanyaan dapat dinyatakan bahwa seluruh item pertanyaan dianggap valid karena  $r$  hitung lebih besar dari 0.361. Sedangkan pada variabel kemampuan melakukan perencanaan yang terdiri dari 6 pertanyaan hanya item pertanyaan no.28 saja yang tidak valid. Dan pada variabel kemampuan melakukan evaluasi pekerjaan yang terdiri dari 6 pertanyaan, terdapat dua item pertanyaan yang tidak valid yaitu item pertanyaan no.40 dan no.42.

Sedangkan mengenai pengujian realibilitas terhadap lima variabel penelitian, untuk data responden penelitian

yaitu didapat nilai untuk variabel Keefektifan Kepemimpinan sebesar 0.898, variabel Iklim Organisasi sebesar 0.633, variabel Kemampuan Melakukan Perencanaan sebesar 0.657, Kemampuan Melakukan Pekerjaan sebesar 0.815, dan variabel Kemampuan Melakukan Evaluasi sebesar 0.692. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa kelima variabel penelitian dianggap reliabel karena nilai cronbach alpha yang didapat lebih besar dari 0.6 (Ghozali, 2002:13).

### **Pengujian Hipotesis Pertama Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan Kepala Dinas dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

$H_{a1}$  = Ada Pengaruh keefektifan kepemimpinan kepala dinas dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

Dari hasil pengolahan yang telah dilakukan, nilai yang dihasilkan untuk *correlation coefficient* (R) adalah sebesar 0.934, dimana nilai tersebut berarti bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara keefektifan kepemimpinan kepala dinas dan iklim organisasi dengan kinerja pegawai dikarenakan nilai R berada 0.80 – 1.000. (Sugiono, 2006:183)

Sedangkan untuk nilai *coefficient of determination* ( $R^2$ ) diperoleh nilai sebesar 0.873 dimana hal tersebut berarti 87.3% variasi dari variabel keefektifan kepemimpinan kepala dinas dan iklim organisasi dapat menjelaskan variasi kinerja pegawai, sedangkan sisanya yaitu yang sebesar 12.7% variasi kinerja pegawai dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak terdapat pada model regresi penelitian.

Dan untuk nilai F tabel sebesar 3.04 dan F hitung sebesar 633.617 sebagaimana

terdapat pada hasil penelitian, dengan keputusan :

Jika, F hitung > F tabel → maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Jika, F hitung < F tabel → maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

Didapat 633.617 (F hitung) > 3.04 (F tabel) → maka  $H_{01}$  ditolak dan  $H_{a1}$  diterima. Maka dapat diambil kesimpulan  $H_{01}$  ditolak dan  $H_{a1}$  diterima yang berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara keefektifan kepemimpinan kepala dinas dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

### **Pengujian Hipotesis Kedua Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan kepala dinas dan iklim Organisasi Terhadap Kemampuan Pegawai merencanakan kegiatan pekerjaan**

$H_{a2}$  = Ada Pengaruh keefektifan kepemimpinan kepala dinas dan iklim organisasi terhadap kemampuan pegawai merencanakan kegiatan pekerjaan

Dari hasil pengolahan, maka nilai yang dihasilkan untuk *correlation coefficient* (R) adalah sebesar 0.913, dimana nilai tersebut berarti bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara keefektifan kepemimpinan kepala dinas dan iklim organisasi dengan kemampuan melakukan perencanaan dikarenakan nilai R berada 0.80 – 1.000 (Sugiono, 2006:183).

Sedangkan untuk nilai *coefficient of determination* ( $R^2$ ) diperoleh nilai sebesar 0.833 dimana hal tersebut berarti 83.3% variasi dari variabel keefektifan kepemimpinan kepala dinas dan iklim organisasi dapat menjelaskan variasi kemampuan melakukan perencanaan, sedangkan sisanya yaitu yang sebesar 16.7% variasi kemampuan melakukan perencanaan dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak terdapat pada model regresi penelitian.

Dan untuk angka F tabel sebesar 3.04 dan F hitung sebesar 462.598 sebagaimana terdapat pada hasil penelitian, dengan keputusan :

Jika,  $F_{hitung} > F_{tabel} \rightarrow$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Jika,  $F_{hitung} < F_{tabel} \rightarrow$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

Didapat 462.598 ( $F_{hitung}$ )  $>$  3.04 ( $F_{tabel}$ )  $\rightarrow$  maka  $H_{02}$  ditolak dan  $H_{a2}$  diterima. Maka dapat diambil kesimpulan  $H_{02}$  ditolak dan  $H_{a2}$  diterima yang berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara keefektifan kepemimpinan kepala dinas dan iklim organisasi terhadap kemampuan melakukan perencanaan.

### **Pengujian Hipotesis Ketiga Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan Kepala Dinas dan Iklim Organisasi Terhadap Kemampuan Pegawai Melaksanakan Kegiatan Pekerjaan**

$H_{a3}$  = Ada Pengaruh keefektifan kepemimpinan kepala dinas dan iklim organisasi terhadap kemampuan pegawai melaksanakan kegiatan pekerjaan

Dari hasil pengolahan yang telah dilakukan maka nilai yang dihasilkan untuk *correlation coefficient* (R) adalah sebesar 0.894 dimana nilai tersebut berarti bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara keefektifan kepemimpinan kepala dinas dan iklim organisasi dengan kemampuan melakukan pekerjaan dikarenakan nilai R berada 0.80 – 1.000 (Sugiono, 2006:183)

Sedangkan untuk nilai *coefficient of determination* ( $R^2$ ) diperoleh nilai sebesar 0.799 dimana hal tersebut berarti 79.9% variasi dari variabel keefektifan kepemimpinan kepala dinas dan iklim organisasi dapat menjelaskan variasi kemampuan melakukan pekerjaan, sedangkan sisanya yaitu yang sebesar

20.1% variasi kemampuan melakukan pekerjaan dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak terdapat pada model regresi penelitian.

Selain itu, juga didapatkan angka F tabel sebesar 3.04 dan F hitung sebesar 366.795 sebagaimana terdapat pada hasil penelitian, dengan keputusan :

Jika,  $F_{hitung} > F_{tabel} \rightarrow$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Jika,  $F_{hitung} < F_{tabel} \rightarrow$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

Didapat 633.617 ( $F_{hitung}$ )  $>$  3.04 ( $F_{tabel}$ )  $\rightarrow$  maka  $H_{03}$  ditolak dan  $H_{a3}$  diterima. Maka dapat diambil kesimpulan  $H_{03}$  ditolak dan  $H_{a3}$  diterima yang berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara keefektifan kepemimpinan kepala dinas dan iklim organisasi terhadap kemampuan melakukan pekerjaan.

### **Pengujian Hipotesis Keempat Pengaruh Keefektifan kepemimpinan Kepala Dinas dan Iklim Organisasi Terhadap Kemampuan Pegawai Mengevaluasi Kegiatan Pekerjaan**

$H_{a4}$  = Ada Pengaruh keefektifan kepemimpinan kepala dinas dan iklim organisasi terhadap kemampuan pegawai mengevaluasi kegiatan pekerjaan

Dari hasil pengolahan, nilai yang dihasilkan untuk *correlation coefficient* (R) adalah sebesar 0.904, dimana nilai tersebut berarti bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara keefektifan kepemimpinan kepala dinas dan iklim organisasi dengan kemampuan melakukan evaluasi dikarenakan nilai R berada 0.80 – 1.000 (Sugiono, 2006:183).

Sedangkan untuk nilai *coefficient of determination* ( $R^2$ ) diperoleh nilai sebesar 0.817 dimana hal tersebut berarti 81.7% variasi dari variabel keefektifan kepemimpinan kepala dinas dan iklim

organisasi dapat menjelaskan variasi kemampuan melakukan evaluasi, sedangkan sisanya yaitu yang sebesar 18.3% variasi kemampuan melakukan evaluasi dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak terdapat pada model regresi penelitian.

Dan juga didapatkan angka F tabel sebesar 3.04 dan F hitung sebesar 421.728 sebagaimana terdapat pada hasil penelitian, dengan keputusan :

Jika,  $F_{hitung} > F_{tabel} \rightarrow$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Jika,  $F_{hitung} < F_{tabel} \rightarrow$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

Didapat 421.728 ( $F_{hitung}$ )  $>$  3.04 ( $F_{tabel}$ )  $\rightarrow$  maka  $H_{04}$  ditolak dan  $H_{a4}$  diterima. Maka dapat diambil kesimpulan  $H_{04}$  ditolak dan  $H_{a4}$  diterima yang berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara keefektifan kepemimpinan kepala dinas dan iklim organisasi terhadap kemampuan melakukan evaluasi.

Hubungan positif yang digambarkan dalam penelitian kuantitatif dapat digambarkan oleh hasil penelitian kualitatif antara lain : hasil penelitian kinerja pegawai sebagai bentuk aplikasi ilmu manajemen perlu pendalaman lebih lanjut. Semakin baik diterapkan keefektifan kepemimpinan ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) akan berdampak positif terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Dengan kata lain peningkatan kinerja pegawai di tiga Kantor Dinas yang terletak di wilayah Kabupaten Tolitoli, dipengaruhi oleh faktor-faktor diantaranya keefektifan kepemimpinan dan iklim organisasi secara bersama-sama.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan analisis dan pembahasan serta sebagai pembuktian kebenaran hipotesis yang dirumuskan pada bab-bab

sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Tingkat signifikansi sebesar 0.000 ( $p < 0.05$ ), ada pengaruh yang signifikan antara keefektifan kepemimpinan Kepala Dinas dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Variabel keefektifan kepemimpinan Kepala Dinas dan iklim organisasi mempunyai korelasi positif terhadap kinerja pegawai sebesar  $r_{X_1X_2Y} = 0.934$  dapat dilihat pada tabel 4.16 menunjukkan hubungan yang kuat diantara ketiga variabel diatas.
2. Tingkat signifikansi sebesar 0.000 ( $p < 0.05$ ), ada pengaruh yang signifikan antara keefektifan Kepala Dinas dan iklim organisasi terhadap kemampuan pegawai melakukan perencanaan pekerjaan. Variabel keefektifan kepemimpinan dan iklim organisasi mempunyai korelasi positif terhadap kemampuan melakukan perencanaan sebesar  $r_{X_1X_2Y_1} = 0.913$  dapat dilihat pada tabel 4.19 menunjukkan hubungan yang kuat diantara ketiga variabel diatas.
3. Tingkat signifikansi sebesar 0.000 ( $p < 0.05$ ), ada pengaruh yang signifikan antara keefektifan kepemimpinan Kepala Dinas dan iklim organisasi terhadap kemampuan pegawai melakukan proses pekerjaan. Variabel keefektifan kepemimpinan dan iklim organisasi mempunyai korelasi positif terhadap kemampuan melakukan pekerjaan sebesar  $r_{X_1X_2Y_2} = 0.894$  dapat dilihat pada tabel 4.22 menunjukkan hubungan yang kuat diantara ketiga variabel diatas.
4. Tingkat signifikansi sebesar 0.000 ( $p < 0.05$ ), ada pengaruh yang signifikan antara keefektifan Kepemimpinan Kepala Dinas dan iklim organisasi terhadap kemampuan pegawai

melakukan evaluasi pekerjaan. Variabel keefektifan kepemimpinan dan iklim organisasi mempunyai korelasi positif terhadap kemampuan melakukan evaluasi sebesar  $r_{X_1X_2Y_3} = 0.904$  dapat dilihat pada tabel 4.25 menunjukkan hubungan yang kuat diantara ketiga variabel diatas.

### Saran

1. Disarankan untuk menambah objek penelitian dengan tujuan agar dapat dibandingkan antara objek yang satu dengan objek yang lain.
2. Menambah jenis atau karakteristik dari responden misalnya seperti faktor gender, usia, latar belakang pendidikan, pendapatan perbulan dan lama kerja, serta menggunakan skala pengukuran diatas empat, dengan demikian dapat lebih *detail* lagi sampel yang akan diteliti.
3. Menambahkan faktor beban kerja sebagai salah satu hal yang diteliti.
4. Menambah ataupun merubah variabel yang mempengaruhi variabel dependen dengan tujuan agar dapat diketahui bagaimana hasil yang didapat apabila dilihat dari faktor lain.

### Daftar Pustaka

- Ambo, Tuwo. 2011. *Pengelolaan Ekowisata Pesisir dan Laut*. Surabaya: Brilian Internasional.
- Cooper dan Schindler, 2011. *Business Research Methods*, 7<sup>th</sup> Edition- International Edition, New York : Mc Graw Hill.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Goleman D, 1995. *Emotional Intelligence*, New York : Bantan Books.
- Henry, Simamora, 2005. *Akuntansi : Basis Pengambilan Keputusan Bisnis*, Cetakan Kesatu Jilid Kedua, Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Lind,. Marchal, & Wathen,. 2012. *Statistical Techniques In Business & Economics*, 15<sup>th</sup> Edition- International Edition, Mc Graw Hill.
- Litwin G.H dan Stringer R.A, 1968. *Motivation and Organizational Climate*, Boston : Mc Graw Hill.
- Lussier, N Robert, 2005. *Human Relations in Organization Applications and skill Building*. New York: Mc Graw Hill.
- Megan, Crawford, 2005. *Leadership And Teams In Educational Management*, Jakarta : Grasindo.
- Nawawi, Hadari, 2006. *Evaluasi Manajemen Kinerja Di Lingkungan Perusahaan Dan Industri*, Yogyakarta :Gajah Mada University Press.
- Pasolong, Harbani, 2007. *Teori Administrasi Publik*, Bandung: Alfabeta.
- Richards, Jack C & Farrel, Thomas S C, 2005. *Professional Development for Language Teacher*, Cambridge : Cambridge University Press.
- Robbins dan Coulter, 2002. *Management*, 7<sup>th</sup> Edition., New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Robbins, S.P & Coulter, 2004. *Manajemen*, Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins dan Coulter, 2011. *Management*, Eleventh Edition., New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Steers, Richard M, 2005. *Efektivitas Organisasi*, Terjemahan Magdalena Jamin, Jakarta: Erlangga.

- Stinger, Robert, 2002. *Leadership and Organizational Climate : The Cloud Chamber Effect*, Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall,
- Sugiyono, 2006. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : CV. Alfabeta,
- Tagiuri R dan Litwin G, 1968. *Organizational Climate : Expectation of a concept*, Boston : Harvard University Press,
- Timpe, A. Dale, 2000. *Kepemimpinan*, Jakarta : PT. Gramedia.
- Yukl, Gary A, 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, edisi kelima. Jakarta: PT INDEKS.