

HUBUNGAN PERILAKU KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI KERJA PEGAWAI DAN EFEKTIVITAS BIROKRASI (Suatu Studi di Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara)

DEWI LANTI LAIYA
JHONNY HANNY POSUMAH
FEMMY TULUSAN

ABSTRACT : *This study is based on the assumption of the importance of leadership behavior and employee competence in realizing the effectiveness of the organization or bureaucracy. By taking research location in the Regional Secretariat Bolaang North Mongondow, this study wanted to answer the questions: (1) the extent to which the relationship of leadership behavior with the effectiveness of the bureaucracy? and the extent to which the relationship of employee competence to the effectiveness of the bureaucracy?*

This study used a survey method. Subjects were civil servants in the Secretariat of the North Mongondow Bolaang area, with respondents as many as 48 people taken at random from the 72 civil servants. The main instruments used in data collection was a questionnaire / questionnaire and assisted with interview techniques. The data analysis using descriptive statistical analysis of frequency distribution / percentage, chi-square and contingency coefficient. The result showed: (1) the value of chi-square and contingency coefficient of correlation between the behavior of the leadership of the effectiveness of the bureaucracy are significant at the 99% confidence level. (2) the value of chi-square and contingency coefficient of correlation between the effectiveness of employee competence of the bureaucracy was also significant at 99% confidence level.

Based on the results of the data analysis conclusion: (1) leadership behavior has a strong positive correlation and significant to the effectiveness of the bureaucracy. (2) competency employee has a close positive correlation and significant to the effectiveness of the bureaucracy. Contrary to the conclusion of the study results suggested that the quality of leadership behavior and employee competence would be enhanced to achieve maximum effectiveness of the bureaucracy.

Keywords: *leadership behavior, job competence, the effectiveness of the bureaucracy.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan atau beberapa tujuan tertentu. Pencapaian tujuan sebagai motif utama pembentukan organisasi adalah suatu proses yang menunjuk kepada gerak dan dinamikanya suatu organisasi ke arah penyelenggaraannya, maka disebut efektivitas organisasi (*organizational effectiveness*).

Ungkapan di atas mengisyaratkan bahwa efektivitas suatu organisasi bukanlah sesuatu yang kebetulan dimilikinya. Efektivitas organisasi sesungguhnya merupakan fungsi dan sumbangan dari berbagai faktor. Richard Steers dalam bukunya berjudul *Organizational Effectiveness* (1980) telah mengidentifikasi faktor-faktor penyumbang terhadap efektivitas organisasi

dalam empat faktor, yaitu : (1) karakteristik organisasi; (2) karakteristik lingkungan organisasi; (3) karakteristik pegawai; dan (4) kebijakan dan praktek manajemen. Gibson dkk (1998) mengemukakan bahwa efektivitas organisasi adalah merupakan hasil dari sejumlah besar variabel seperti kepemimpinan, komunikasi, teknologi organisasi, budaya, hambatan lingkungan, keahlian/kecakapan perseorangan pegawai, motivasi, dan sebagainya. Sudarmanto (2009) menyebutkan faktor-faktor yang mendorong efektivitas atau keberhasilan organisasi adalah kepuasan kerja, desain pekerjaan, komitmen, kepemimpinan, partisipasi, fungsi-fungsi manajemen, kejelasan arah karier, kompetensi kerja, budaya organisasi, sistem penghargaan.

Hampir setiap literatur di bidang perilaku keorganisasian menyebutkan bahwa faktor kepemimpinan merupakan salah satu

faktor determinan atau penentu utama terhadap efektivitas organisasi, karena kepemimpinan merupakan suatu aktivitas yang menyangkut pengendalian dan penggerakan manusia yang dimiliki organisasi untuk dimanfaatkan dengan efektif dan efisien dalam pelaksanaan proses organisasi mencapai tujuannya (Dann Sugandha, 1998). Pemimpin (*Leader*) ialah orang yang memimpin (*Leading*). Kata ini mengandung beberapa pengertian yang saling berhubungan yaitu : membimbing, menunjukkan jalan, memelopori, menuntun, melatih, mendidik, mengetuai, dan lain-lain. Dengan demikian pemimpin sehubungan dengan kegiatan-kegiatan tersebut diperhadapkan dengan kelompok orang yang dipimpinya, sehingga dikenal pula pemimpin itu dengan sebutan pelopor, pembimbing, pendidik, pengarah, penuntun dan lain-lain. Jadi, pemimpin ialah seorang yang oleh kata atau tindakannya mendorong orang-orang untuk mengikutinya dengan sukarela (Raymond Burby, dalam Karyadi, 1995); dengan kata lain, pemimpin ialah orang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok (Thoha, 1996).

Faktor kepemimpinan ini menjadi semakin penting manakala individu-individu anggota organisasi memiliki dinamika yang tinggi di dalam aktivitasnya, disamping perubahan terus menerus yang didorong oleh kemajuan teknologi. Kata kunci dari kepemimpinan ialah kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan anggota organisasi sehingga mereka dengan segala kesungguhan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Sementara itu keberhasilan kepemimpinan antara lain ditentukan oleh faktor perilaku atau gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin itu sendiri (Gibson, dkk, 1998). Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau efektif mencapai tujuannya sebagian besar ditentukan oleh faktor perilaku kepemimpinan dari orang-orang yang disertai

tugas dan tanggung jawab memimpin organisasi atau unit organisasi tersebut.

Faktor lainnya yang juga sangat penting dan menentukan dalam pencapaian efektivitas organisasi ialah kompetensi para pegawai, karena kompetensi kerjanya menentukan kinerja individu pegawai (Sudarmanto, 2009).

Bertolak dari pendapat atau pandangan-pandangan di atas maka faktor perilaku kepemimpinan dan kompetensi pegawai merupakan dua hal yang dapat dilihat sebagai faktor-faktor strategis yang berhubungan dengan efektivitas organisasi atau birokrasi.

Dari pengamatan awal yang dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara diperoleh gambaran bahwa efektivitas organisasi belum terwujud secara maksimal. Hal itu dapat diindikasikan oleh beberapa kenyataan dimana pelaksanaan tugas/fungsi belum memberikan hasil maksimal antara lain seperti dalam hal koordinasi perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan tugas dinas daerah dan lembaga teknis daerah, pelayanan administratif kepada perangkat daerah, dan fungsi-fungsi lainnya dari sekretariat daerah kabupaten.

Belum maksimal efektivitas organisasi tersebut tentu dapat disebabkan ada ada hubungannya dengan banyak faktor, diantaranya yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah faktor perilaku kepemimpinan, dan faktor kompetensi kerja pegawai. Oleh karena itu penelitian ini diberi judul “hubungan perilaku kepemimpinan, kompetensi kerja pegawai dan efektivitas birokrasi : Suatu Studi di Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara”

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian dapat dikelompokkan menurut tujuan, pendekatan, tingkat eksplanasi, dan jenis data (Sugiono, 2006). Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang dikemukakan dalam uraian pendahuluan di muka, maka penelitian ini

merupakan suatu penelitian survei yang bersifat eksploratif.

Danim (2000) mengatakan bahwa survei merupakan metode pengumpulan data yang bersifat deskriptif, asosatif, ataupun logika sebab akibat mengenai peristiwa atau fenomena melalui sejumlah unit atau individu. Singkatnya, survei merupakan cara pengumpulan data primer dari sejumlah unit atau individu dalam waktu bersamaan. Kemudian, penelitian yang bersifat eksploratif adalah penelitian yang bertujuan untuk menemukan sebab-sebab atau hal-hal yang mempengaruhi terjadinya sesuatu (Arikanto, 2000).

B. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Penelitian ini terdiri dari 2 (dua) variabel independen atau variabel bebas yaitu : perilaku kepemimpinan, dan kompetensi kerja pegawai; sedangkan variabel dependennya atau variabel terikat ialah efektivitas birokrasi. Dalam rangka pengumpulan data, maka berdasarkan definisi konsep dari variabel-variabel penelitian tersebut sebagaimana telah diuraikan dalam kerangka teori di atas, disusun definisi operasionalnya masing-masing sebagai berikut :

- (1) Variabel perilaku kepemimpinan didefinisikan sebagai pola tingkahlaku atau gaya/cara yang digunakan para pemimpin satuan organisasi/birokrasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara di dalam mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas para pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berdasarkan definisi operasional tersebut maka variabel perilaku kepemimpinan ini diamati melalui beberapa indikator sebagai berikut :
 - a. Perilaku dalam pengambilan keputusan; yaitu cara pemimpin menetapkan keputusan-keputusan yang berkenaan tugas/pekerjaan pegawai;
 - b. Perilaku dalam mengorganisasi pekerjaan pegawai/bawahan; yaitu cara pemimpin

mengorganisir dan membagi tugas/pekerjaan kepada pegawai;

- c. Perilaku dalam memotivasi bawahan/pegawai; yaitu cara pemimpin mendorong semangat kerja pegawai;
 - d. Perilaku dalam berkomunikasi dengan bawahan/pegawai, yaitu cara pemimpin mengembangkan dan membina komunikasi kerja dengan para pegawai.
 - e. Perilaku dalam mengawasi atau mensupervisi pelaksanaan tugas/pekerjaan pegawai.
- (2) Variabel kompetensi kerja pegawai, didefinisikan sebagai sifat kemampuan yang dimiliki pegawai yang relevan atau diperlukan melaksanakan pekerjaan secara berhasil. Variabel kompetensi kerja ini diamati melalui beberapa indikator sebagai berikut :
 - a. Kemampuan pengetahuan/intelektual; yaitu dilihat tingkat pendidikan formal yang dimiliki pegawai dan relevansinya dengan bidang tugas pekerjaan atau jabatan;
 - b. Kemampuan keterampilan; yaitu dilihat dari pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dimiliki pegawai dan relevansinya dengan bidang tugas pekerjaan atau jabatan;
 - c. Kompetensi sikap dan perilaku; yaitu dilihat dari sikap dan perilaku terhadap tugas/pekerjaan.
 - (3) Variabel efektivitas birokrasi, didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan satuan-satuan organisasi/birokrasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara di dalam melaksanakan dan mencapai mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Variabel efektivitas ini diamati melalui beberapa indikator sebagai berikut :
 - a. Produksi; yaitu jumlah (kuantitas) dan mutu (kualitas) hasil program/kegiatan yang dapat dilaksanakan dan dicapai dibandingkan dengan target atau sasaran yang telah ditetapkan.
 - b. Efisiensi; yaitu pemanfaatan sumber-sumber yang dimiliki atau tersedia (biaya/anggaran, meterial, waktu) dibandingkan dengan hasil kerja yang dicapai;
 - c. Fleksibilitas atau adaptasi; yaitu tingkat sejauh mana organisasi dapat

menyesuaikan diri atau menanggapi perubahan baik internal (dalam organisasi itu sendiri) maupun eksternal (di luar organisasi) berkenaan dengan pelaksanaan tugas dan fungsinya.

C. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel Responden

Populasi atau subyek penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara, yang berdasarkan data terakhir berjumlah 72 orang.

Sampel responden dalam penelitian ini sebanyak 48 orang (67%) dari jumlah populasi (PNS) Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. Sampel responden tersebut diambil secara random sampling (acak) pada semua unit/satuan kerja (Bagian) yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara.

D. Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang dikumpulkan untuk pengujian hipotesis dalam penelitian ini ialah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari subyek penelitian, (informan). Selain data primer, juga dikumpulkan data sekunder sebagai pelengkap data primer.

Sesuai dengan jenis penelitian ini yang merupakan penelitian survei, maka instrumen dan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

Instrumen dan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kuesioner atau daftar pertanyaan; yaitu digunakan untuk pengumpulan data primer. Kuesioner disusun dalam bentuk angket berstruktur dengan menggunakan pengukuran skala ordinal atau skala bertingkat.

Pengumpulan data dengan kuesioner ini dibantu dengan teknik wawancara.

2. Studi Dokumentasi; yaitu digunakan untuk mengumpulkan data sekunder yang telah tersedia di kantor lokasi penelitian.
3. Observasi; yaitu melakukan pengamatan secara langsung terhadap fenomena yang berkaitan dengan variabel yang diamati untuk memperoleh gambaran empirik tentang objek penelitian. Data yang diperoleh dari teknik observasi ini akan merupakan pelengkap data kuesioner.

E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data digunakan adalah analisis statistik nonparametrik, yaitu sebagai berikut :

- a. Analisis Persentase, yaitu digunakan untuk mengetahui dan mendeskripsikan status variabel-variabel penelitian yaitu perilaku kepemimpinan, kompetensi kerja pegawai, dan efektivitas birokrasi. Perhitungan persentase dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$P = \frac{f}{n} \times 100\%$$

Dimana : P = nilai persentase yang dicari;

f = banyaknya sumbek pada setiap kategori data;

n = jumlah subyek/data keseluruhan.

- b. Analisis *chi-square* (Tes kai-kuadrat) dan analisis Koefisien Kontengensi digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel bebas (perilaku kepemimpinan, kompetensi kerja pegawai) dengan variabel terikat (efektivitas birokrasi). Analisis *chi-square* (kai-kwadrat) adalah untuk mengetahui ada-tidaknya hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, dengan rumus sebagai berikut :

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_h)^2}{f_h} \dots \dots \dots \text{(Arikunto, 2000)}$$

Dimana :

f_0 = frekuensi hasil data pengamatan, yaitu banyaknya nilai untuk setiap kategori data.

f_h = frekuensi harapan/ hipotesis, yaitu banyaknya nilai yang diharapkan untuk setiap kategori data, dihitung dengan rumus :

$$f_h = \frac{\text{Total nilai } f_0 \text{ sebaris} \times \text{total nilai } f_h \text{ sekolom}}{\text{total nilai semua}}$$
$$\chi^2 = \text{chi-square}$$

Sedangkan analisis Koefisien Kontingensi adalah untuk mengetahui derajat hubungan antara variabel tersebut, dengan rumus sebagai berikut :

$$KK = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} \dots \dots \dots (\text{Arikunto, 2000})$$

Dimana :

χ^2 = nilai chi-square hasil analisis data

n = total responden

KK = Koefisien Kontingensi

PEMBAHASAN

Variabel Perilaku Kepemimpinan

Untuk mengetahui perilaku kepemimpinan menurut tanggapan responden, maka disusun sebanyak 10 item pertanyaan yang merupakan penjabaran dari indikator-indikator yang dipakai dalam mengukur variabel tersebut yaitu : (1) perilaku dalam pengambilan keputusan; yaitu cara pemimpin menetapkan keputusan-keputusan yang berkenaan tugas/pekerjaan pegawai; (2) perilaku dalam mengorganisasi pekerjaan pegawai/bawahan; yaitu cara pemimpin mengorganisir dan membagi tugas/pekerjaan kepada pegawai; (3) perilaku dalam memotivasi bawahan/pegawai; yaitu cara pemimpin mendorong semangat kerja pegawai; (4) perilaku dalam berkomunikasi dengan bawahan/pegawai, yaitu cara pemimpin mengembangkan dan membina komunikasi kerja dengan para pegawai; dan (5) perilaku dalam mengawasi atau mensupervisi pelaksanaan tugas/pekerjaan pegawai. Setiap item pertanyaan disediakan 5 (lima) alternatif jawaban dengan

menggunakan skala pengukuran ordinal, yaitu : sangat baik (nilai = 5), baik (nilai = 4), cukup baik (nilai = 3), dan kurang baik (nilai = 2), tidak baik (nilai = 1), sehingga total nilai (score) ideal untuk variabel perilaku kepemimpinan adalah $10 \times 5 = 50$ dan total nilai (score) terendah adalah $10 \times 1 = 10$.

Tingkat perilaku kepemimpinan dibagi dalam 3 (tiga) kategori yaitu : tinggi, sedang, rendah. Untuk menentukan score nilai pada setiap kategori maka dilakukan tiga langkah perhitungan : menetapkan banyak kelas interval (BK_i), menghitung rentang score tertinggi-terendah (R) , dan menghitung panjang kelas interval (PK_i). Banyak kelas interval (BK_i) adalah banyaknya kategori penilaian variabel perilaku kepemimpinan yaitu tiga kelas interval (tinggi, sedang, rendah). Rentang score (R) didapat dari hasil pengurangan nilai score tertinggi dengan nilai score terendah yaitu $50 - 10 = 40$. Panjang kelas interval didapat dari hasil pembagian dari rentang (R) dengan banyak kelas interval (BK_i) yaitu $40 : 3 = 13,3$ (dibulatkan = 13).

menunjukkan bahwa 9 orang atau 18,75% dari 48 responden/PNS yang diwawancarai menilai bahwa perilaku kepemimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara terkategori "rendah/kurang baik", kemudian 27 orang atau 56,25% menilai pada kategori sedang/cukup baik, dan sisanya 12 orang atau 25% menilai berada pada kategori tinggi/baik. Dari distribusi responden tersebut jelas bahwa sebagian besar atau lebih dari 56% responden/PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara menilai perilaku kepemimpinan berada pada kategori sedang/cukup baik menurut ukuran yang dipakai dalam penelitian ini, dan bahkan sebanyak 25% responden lainnya menilai pada kategori tinggi/baik, sementara yang menilai rendah/kurang baik hanya sebagian kecil saja yaitu kurang dari 19% atau 18% lebih. Ini dapat diinterpretasikan bahwa pada sebagian besar aparatur/pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara menilai perilaku

kepemimpinan di kantor mereka adalah berada pada kategori cukup tinggi/cukup baik sampai tinggi/baik dilihat dari indikator pengukuran yang dipakai dalam penelitian ini yaitu : perilaku dalam pengambilan keputusan yang berkenaan tugas/pekerjaan pegawai, perilaku dalam mengorganisasi pekerjaan pegawai/bawahan, perilaku dalam memotivasi bawahan/pegawai; yaitu cara pemimpin mendorong semangat kerja pegawai, perilaku dalam berkomunikasi dengan bawahan/pegawai, dan perilaku dalam mengawasi atau mensupervisi pelaksanaan tugas atau pekerjaan pegawai/bawahan. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa perilaku kepemimpinan dari para pemimpin di Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara dilihat dari indikator yang dipakai dalam penelitian ini berada pada kategori cukup baik sampai baik.

2. Variabel Kompetensi Kerja Pegawai

Dalam penelitian ini variabel kompetensi kerja pegawai didefinisikan sebagai sifat kemampuan yang dimiliki pegawai yang relevan atau diperlukan melaksanakan pekerjaan secara berhasil. Variabel kompetensi kerja pegawai diamati melalui beberapa indikator sebagai berikut : (a) kompetensi atau kemampuan pengetahuan/intelektual; yaitu dilihat tingkat pendidikan formal yang dimiliki pegawai dan relevansinya dengan bidang tugas pekerjaan atau jabatan; (b) kompetensi atau kemampuan keterampilan; yaitu dilihat dari pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dimiliki pegawai dan relevansinya dengan bidang tugas pekerjaan atau jabatan; (c) kompetensi sikap dan perilaku; yaitu dilihat dari sikap dan perilaku terhadap tugas/pekerjaan seperti kerjasama, disiplin, kejujuran, tanggung jawab, semangat kerja.

Indikator-indikator pengukuran kompetensi kerja pegawai tersebut dijabarkan kedalam sebanyak 10 item pertanyaan yang diajukan kepada responden/pegawai, dan masing-masing pertanyaan disediakan 5 (lima)

alternatif jawaban yang diberi nilai tertinggi = 5 dan seterusnya sampai terendah nilai 1, sehingga score tertinggi/maksimal adalah = 50 dan score terendah = 10, dengan demikian didapat rentang (R) score tertinggi-terendah adalah $50 - 10 = 40$. Banyak kelas interval (BK_i) variabel kompetensi kerja pegawai ditetapkan sebanyak tiga kelas kategori yaitu : tinggi/baik, sedang/cukup baik, rendah/kurang baik. Sedangkan panjang kelas interval (PK_i) variabel kompetensi kerja pegawai adalah $40 : 3 = 13,3$ (dibulatkan = 13).

distribusi responden/pegawai tingkat menurut tingkat kompetensi kerja dilihat dari indikator pengukuran yang dipakai yaitu sebanyak 11 orang atau 22,92% dari sebanyak 48 responden/PNS yang diwawancarai punya kompetensi kerja terkategori “rendah/kurang baik”, kemudian 21 orang atau 43,75% kategori sedang/cukup baik, dan 16 orang atau 33,33% punya kompetensi kerja terkategori tinggi/baik.

Hasil perhitungan tabulasi data tersebut jelas memperlihatkan bahwa jumlah responden/pegawai terbanyak (43,75%) adalah yang tingkat kompetensi kerja berada pada kategori “sedang/cukup baik” dan terbanyak kedua (33,33%) adalah yang tingkat kompetensi kerja pada kategori tinggi/baik, dan yang paling sedikit (22,92%) adalah yang tingkat kompetensi kerja terkategori rendah. Dengan demikian responden/pegawai yang tingkat kompetensi kerja terkategori sedang sampai tinggi adalah sebanyak 77,08% dari total responden yang diteliti. Ini dapat diinterpretasikan bahwa dilihat dari indikator pengukuran yang dipakai dalam penelitian ini menunjukkan tingkat kompetensi kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara umumnya berada pada kategori sedang/cukup baik sampai tinggi/baik.

3. Variabel Efektivitas Birokrasi

Sebagaimana telah disebutkan bahwa dalam penelitian ini yang dimaksudkan dengan efektivitas birokrasi adalah tingkat keberhasilan satuan-

satuan kerja birokrasi/organisasi (Bagian atau Sub-Bagian) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara di dalam melaksanakan dan mencapai mencapai tujuan dari program/kegiatan yang telah ditetapkan. Variabel efektivitas birokrasi/organisasi selanjutnya diamati melalui tiga indikator yaitu : (a) Produksi; yaitu jumlah (kuantitas) dan mutu (kualitas) hasil program/kegiatan yang dapat dilaksanakan dan dicapai dibandingkan dengan target atau sasaran yang telah ditetapkan; (b) Efisiensi; yaitu pemanfaatan sumber-sumber yang dimiliki atau tersedia (biaya/anggaran, meterial, waktu) dibandingkan dengan hasil kerja yang dicapai; (c) Fleksibilitas atau adaptasi; yaitu tingkat sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri atau menanggapi perubahan baik internal (dalam organisasi itu sendiri) maupun eksternal (di luar organisasi) berkenaan dengan pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Berdasarkan indikator pengukuran efektivitas birokrasi tersebut disusun sebanyak 10 item pertanyaan yang diajukan kepada responden/pegawai, dan seperti halnya pada dua variabel sebelumnya setiap pertanyaan pada variabel efektivitas birokrasi juga disediakan 5 (lima) alternatif jawaban yang diberi nilai tertinggi = 5 dan seterusnya sampai terendah nilai 1, sehingga score tertinggi/maksimal adalah = 50 dan score terendah = 10, dengan demikian didapat rentang (R) score tertinggi-terendah variabel efektivitas birokrasi adalah $50 - 10 = 40$.

distribusi responden/pegawai tingkat menurut tanggapan/penilaian terhadap tingkat efektivitas birokrasi/organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara dilihat dari indikator pengukuran yang dipakai yaitu sebanyak 8 orang atau 16,67% dari sebanyak 48 responden/PNS yang diwawancarai yang menilai berada pada terkategori “rendah/kurang baik”, kemudian 21 orang atau 43,75% kategori sedang/cukup baik, dan

19 orang atau 39,58% pada kategori tinggi/baik.

Tabulasi data tersebut jelas menunjukkan bahwa jumlah responden/pegawai terbanyak (43,75%) adalah yang menilai efektivitas berada pada kategori “sedang/cukup baik” dan terbanyak kedua (39,58%) adalah yang menilai berada pada kategori tinggi/baik, dan yang paling sedikit (16,67%) adalah yang menilai pada kategori rendah. Hasil tabulasi data tersebut dapat menunjukkan bahwa tingkat efektivitas organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow berada pada kategori sedang sampai tinggi dilihat dari indikator pengukuran yang dipakai dalam penelitian ini yaitu produksi, efisiensi, dan fleksibilitas/adaptasi.

C. Hasil Analisis Data dan Pembahasan

1. Hubungan Perilaku Kepemimpinan dan Efektivitas Organisasi/Birokrasi

Berdasarkan hasil tabulasi data tentang variabel perilaku kepemimpinan dan hasil tabulasi data tentang variabel efektivitas birokrasi/organisasi maka dilakukan analisis hubungan antara kedua variabel tersebut dengan melakukan tabulasi silang dan dilanjutkan dengan analisis statistik chi-square (kai-kwadrat) dan koefisien kontingensi. Hasil perhitungan tabulasi silang data perilaku kepemimpinan (table 4.3) dan data efektivitas organisasi/birokrasi dalam frekuensi observasi/hasil pengamatan (f_o) dan dalam frekuensi harapan (f_h) dideskripsikan

Hasil tabulasi silang data hasil observasi/pengamatan (f_o) pada Tabel 4.6 dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Dari 9 orang responden/pegawai yang menilai “perilaku kepemimpinan” terkategori “rendah/kurang baik”, ada 5 orang atau 55,56% dari mereka itu yang menilai tingkat efektivitas terkategori “rendah/kurang baik”, kemudian 2 orang atau 22,22% yang menilai tingkat efektivitas terkategori sedang/cukup baik, dan sisanya 2 orang atau 22,22% yang menilai tingkat efektivitas “tinggi/baik”.

- 2) Dari 27 orang responden/pegawai yang menilai “perilaku kepemimpinan” terkategori “sedang/cukup baik”, ada 2 orang atau 7,41% dari mereka itu yang tingkat efektivitas terkategori “rendah/kurang baik”, kemudian 17 orang atau 62,96% yang menilai tingkat efektivitas terkategori “sedang/cukup baik”, dan sisanya 8 orang atau 29,63% yang menilai tingkat efektivitas terkategori “tinggi/baik”.
- 3) Dari 12 orang responden/pegawai yang menilai “perilaku kepemimpinan” terkategori “tinggi/baik”, ada 1 orang atau 8,33% dari mereka itu yang menilai tingkat efektivitas terkategori “rendah/kurang baik”, kemudian 2 orang atau 16,67% lainnya yang menilai tingkat efektivitas terkategori “sedang/cukup baik”, dan 9 orang atau 75% lainnya yang menilai tingkat efektivitas terkategori “tinggi/baik”.

Dari hasil tabulasi silang tersebut terlihat bahwa ada kecenderungan semakin tinggi/baik perilaku kepemimpinan semakin tinggi/baik pula tingkat efektivitas birokrasi/organisasi. Ini mengindikasikan adanya hubungan positif antara perilaku kepemimpinan dengan efektivitas birokrasi. Untuk memastikan atau membuktikan ada-tidaknya hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan efektivitas birokrasi tersebut, dan sejauh mana taraf signifikansi hubungan kedua variabel penelitian tersebut, akan ditunjukkan oleh hasil analisis chi-square dengan rumus sebagaimana yang disebutkan pada bab metodologi penelitian di atas.

nilai chi-square hitung hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan efektivitas birokrasi sebesar $X^2 = 20,47$. Nilai chi-square hitung ini apabila dikonsultasikan dengan nilai chi-square tabel kritik untuk taraf signifikansi 0,01 pada derajat bebas 4 yaitu sebesar $X^2_{0,01(4)} = 13,3$ (lihat table kritik chi-square), maka ternyata nilai chi-square hitung (20,47) berada lebih besar dari nilai chi square tabel kritik (13,3). Ini memberi petunjuk bahwa variabel “perilaku kepemimpinan” punya hubungan positif dan signifikan dengan

“efektivitas birokrasi” pada taraf signifikan 0,01 atau taraf kepercayaan/keyakinan 99%.

Selanjutnya, untuk mengetahui derajat atau tingkat keeratan hubungan “perilaku kepemimpinan” dengan “efektivitas birokrasi” tersebut, dapat ditunjukkan dengan hasil analisis koefisien kontingensi (KK) berikut ini.

$$KK = \sqrt{\frac{20,47}{20,47+48}}$$

$$= \sqrt{\frac{20,47}{68,47}}$$

$$= \sqrt{0,2999}$$

$$= 0,5468$$

$$KK_{maks} = \sqrt{\frac{3-1}{3}}$$

$$= \sqrt{\frac{2}{3}}$$

$$= \sqrt{0,667}$$

$$= 0,8165$$

$$\frac{1}{2}KK_{maks} = \frac{1}{2}(0,8165)$$

$$= 0,4083$$

Dari hasil analisis koefisien kontingensi di atas didapat nilai koefisien kontingensi dari perilaku kepemimpinan dengan efektivitas birokrasi adalah sebesar $KK = 0,5468$. Jika nilai koefisien kontingensi (KK) ini diperbandingkan dengan nilai koefisien kontingensi maksimum (KK maks.) jelas terlihat bahwa nilai KK mendekati ke arah nilai KK maksimum (0,8165) atau lebih besar dari nilai setengah KK maksimum (0,4082). Ini memberi petunjuk bahwa derajat hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan efektivitas birokrasi pada kategori tinggi/erat.

Hasil analisis data dengan statistik chi-square dan koefisien kontingensi tersebut dapat

memberikan kesimpulan bahwa “perilaku kepemimpinan” punya hubungan positif dan signifikan pada kategori tinggi/erat tinggi dengan “efektivitas birokrasi/organisasi” di Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. Dengan demikian, hasil penelitian ini secara sangat meyakinkan dapat membenarkan hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian yaitu “bahwa ada hubungan signifikan antara perilaku kepemimpinan dengan efektivitas birokrasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara”.

Dengan terujinya/terbuktinya kebenaran hipotesis tersebut maka dengan demikian penelitian ini dapat menunjukkan atau membuktikan pendapat teoritis yang dikemukakan para ahli sebagaimana disebutkan dalam uraian kerangka teoritis bahwa perilaku kepemimpinan mempunyai hubungan dan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi atau birokrasi.

2. Hubungan Kompetensi Kerja Pegawai dan Efektivitas Birokrasi

Untuk menganalisis hubungan antara kompetensi kerja pegawai dengan efektivitas birokrasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara juga digunakan teknik analisis chi-square dan koefisien kontingensi.

Untuk keperluan analisis chi-square maka pertama-tama dilakukan tabulasi data secara silang antara data tentang variabel kompetensi kerja pegawai (table 4,4) dan data tentang variabel efektivitas birokrasi

Hasil analisis tabulasi silang (f_o) data variabel kompetensi kerja pegawai dengan data efektivitas birokrasi pada Tabel 4.8 dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Dari sebanyak 11 responden/pegawai yang tingkat kompetensi kerjanya terkategori “rendah/kurang baik”, ada 5 orang atau 45,45% dari mereka itu yang menilai tingkat efektivitas berada pada kategori “rendah/kurang baik”, kemudian ada 3 orang atau 27,27% yang menilai tingkat efektivitas terkategori “sedang/cukup baik”, dan 3 orang

atau 27,27% lainnya yang menilai tingkat efektivitas terkategori “tinggi/baik”.

- 2) Dari sebanyak 21 responden/pegawai yang tingkat kompetensi kerjanya terkategori “sedang/cukup baik”, ada 1 orang atau 4,76% dari mereka yang menilai tingkat efektivitas pada kategori “rendah/kurang baik”, kemudian 16 orang atau 76,19% yang menilai tingkat efektivitas pada kategori sedang/cukup baik, dan sisanya 4 orang atau 19,05% yang menilai tingkat edektivitas kategori “tinggi/baik”.
- 3) Dari sebanyak 16 responden/pegawai yang tingkat kompetensi kerjanya terkategori “tinggi/baik”, ada 2 orang atau 12,5% yang menilai tingkat efektivitas “rendah/kurang baik”, kemudian 2 orang atau 12,5% yang menilai tingkat efektivitas pada kategor “sedang/cukup baik”, dan 12 orang atau 75% yang menilai tingkat efektivitas pada kategori “tinggi/baik”.

Dari hasil analisis tabulasi silang tersebut dapat diketahui bahwa responden/pegawai yang punya kompetensi kerja tinggi cenderung lebih banyak yang menilai tingkat efektivitas tinggi; dan sebaliknya aparatur yang kompetensi kerjanya terkategori rendah cenderung lebih banyak yang menilai tingkat efektivitas rendah. Ini artinya bahwa semakin tinggi kompetensi kerja pegawai ternyata semakin tinggi pula tingkat efektivitas birokrasi. Hasil tabulasi data silang tersebut setidaknya-tidaknya dapat mengindikasikan adanya hubungan positif antara variabel kompetensi kerja dengan efektivitas birokrasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara.

Untuk mengetahui atau membuktikan adanya hubungan antara variabel kompetensi kerja dengan efektivitas birokrasi ditunjukkan oleh hasil analisis chi square dan koefisien kontingensi.

nilai chi-square hitung sebesar $X^2 = 24,49$. Sedangkan nilai chi square tabel kritik untuk taraf signifikan 0,01 pada derajat bebas 4 adalah sebesar $X^2_{0,99} = 13,3$. Jelas bahwa nilai chi-square hitung = 35,28 jauh lebih besar dari nilai chi-square tabel kritik = 13,3. Ini memberi petunjuk bahwa variabel kompetensi

kerja pegawai punya hubungan positif dengan efektivitas birokrasi pada taraf signifikan 0,01 atau taraf kepercayaan 99%.Selanjutnya, untuk mengetahui tingkat keeratan hubungan kedua variabel tersebut dapat dilihat dari hasil pengujian dengan analisis koefisien kontingensi (KK) berikut ini.

$$\begin{aligned}
 KK &= \sqrt{\frac{24,49}{24,49+48}} \\
 &= \sqrt{\frac{24,49}{72,49}} \\
 &= \sqrt{0,3378} \\
 &= 0,5812
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 KK_{\text{maks}} &= \sqrt{\frac{3-1}{3}} \\
 &= \sqrt{\frac{2}{3}} \\
 &= \sqrt{0,6667} \\
 &= 0,8165
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \frac{1}{2}KK_{\text{maks}} &= \frac{1}{2}(0,8165) \\
 &= 0,4083
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan analisis koefisien kontingensi di atas didapat nilai koefisien kontingensi hitung (KK) sebesar 0,5812. Sedangkan nilai koefisien kontingensi maksimum sebesar 0,8165 dan setengah koefisien kontingensi maksimum sebesar 0,4083. Jelas bahwa besar nilai koefisien kontingensi hitung (0,5812) mendekati ke arah nilai koefisien kontingensi maksimum (0,8165) atau lebih besar dari nilai setengah koefisien kontingensi maksimum (0,4083). Ini artinya bahwa hubungan antara variabel kompetensi kerja pegawai dengan efektivitas birokrasi adalah berada pada kategori tinggi pada taraf signifikan 0,01 atau taraf kepercayaan 99%.

Hasil penelitian tersebut memberi kesimpulan bahwa kompetensi kerja pegawai punya hubungan signifikan terhadap efektivitas birokrasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. Kesimpulan ini sekaligus membenarkan hipotesis kedua yang diuji dalam

penelitian ini; dengan kata lain hipotesis penelitian yang menyatakan “bahwa ada hubungan signifikan antara kompetensi kerja pegawai dengan efektivitas birokrasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara” dapat dinyatakan teruji/diterima secara sangat meyakinkan berdasarkan data empirik. Dengan terujinya hipotesis penelitian tersebut maka hal itu berarti pula membuktikan kebenaran pendapat teoritis yang telah dikemukakan para ahli sebagaimana yang telah disebutkan pada uraian kerangka teoritis di muka yaitu bahwa kompetensi kerja pegawai merupakan salah satu faktor utama yang berhubungan terhadap efektivitas organisasi atau birokrasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini sebagaimana telah dikemukakan di atas, maka dapatlah ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Perilaku kepemimpinan mempunyai hubungan positif yang erat dan signifikan dengan efektivitas birokrasi. Ini berarti bahwa tingkat efektivitas birokrasi turut ditentukan oleh perilaku kepemimpinan; bahwa semakin baik perilaku kepemimpinan semakin baik pula tingkat efektivitas birokrasi.
2. Kompetensi kerja pegawai mempunyai hubungan positif yang erat dan signifikan dengan efektivitas birokrasi. Ini berarti bahwa kompetensi kerja pegawai turut menentukan tingkat efektivitas birokrasi; bahwa semakin baik/tinggi kompetensi kerja pegawai semakin baik/tinggi pula efektivitas birokrasi.

B. Saran

Bertolak dari penelitian ini, perlu dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Perilaku kepemimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara berdasarkan indikator yang dipakai dalam penelitian ini sudah baik namun belum maksimal. Oleh karena itu, untuk meningkatkan efektivitas maka kualitas perilaku kepemimpinan perlu ditingkatkan lagi terutama baik dalam hal pengambilan keputusan, pengorganisasian tugas/pekerjaan bawahan, memotivasi bawahan, komunikasi dengan bawahan, dan mengawasi bawahan.
2. Kompetensi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow umumnya sudah baik dan cukup baik namun masih perlu ditingkatkan dalam rangka mewujudkan efektivitas birokrasi yang maksimal, baik dalam hal kompetensi pengetahuan, kompetensi keterampilan, maupun kompetensi sikap. Dalam hubungan itu maka pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan.

Manajemen Pegawai Negeri Sipil,
Bandung : Refika Aditama.

Sugiyono, 2006, *Metodologi Penelitian Administrasi*, Bandung, Alfabeta.

Sugandha Dann, 1998, *Koordinasi Sebagai Alat Pemersatu Gerak Administrasi*, Jakarta, Gunung Agung.

Sudarmanto, 2009, *Kinerja dan Pengembangan SDM : Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi Dalam Organisasi*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.

Thoah, M, 1986, *Perilaku Organisasi*, Jakarta : CV. Rajawali.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, 2000, *Prosedur Penelitian*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Danim, S, 2000, *Pengantar Studi Penelitian Kebijakan*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Gibson.L.J. dkk, *Organisasi*, terjemahan, Jakarta, Erlangga.
- Karjadi, H, 1995, *Kepemimpinan*, (Leadership), Bogor, Politecia.
- Sudarmanto, 2009, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM, Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sedarmayanti, 2009, *Manajemen SDM, Reformasi Birokrasi dan*