**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS**

**2.1. Kajian Pustaka**

Kajianini dimulai dari kajian empirik dalam bentuk hasil-hasil penelitian sebelumnya yang digunakan dalam mendukung penelitian yang dilakukan dan membedakan antara peneliti terdahulu dengan peneliti, selanjutnya diikuti dengan landasan teori umum ( *Grand Theory* ), berupa administrasi publik ( *Public administration* ) yang memiliki keterkaitan dengan teori antara ( *Middle Range Theory* ) Perilaku organisasi dan Organisasi serta manajemen ( *Organization and management* ). *Middle Range Theory* tersebut tidak lain merupakan induk keilmuan dari teori aplikasi ( *Applied Theory* ) yang digunakan dalam penelitian ini yaitu : Gaya kepemimpinan kontingensi, budaya organisasi, motivasi kerja yang bermuara pada efektivitas organisasi.

Pembahasan lebih lanjut terlebih dahulu dikemukakan kajian empirik berupa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh para peneliti yang akan dibahas oleh peneliti dan pembahasan dilanjutkan dengan *grand theory,* *middle range theory* dan *applied theory* dibawah ini sebagai berikut :

 **2.1.1. Kajian Hasil Penelitian .**

Berikut akan peneliti uraikan ,mulai dari penelitian sebelumnya kemudian konsep-,konsep atau teori yang ada relevansinya dengan penelitian ini, bagian selanjutnya menguraikan hasil penelitian orang lain yang ada relevansinya dengan penelitian kemudian menguraikan tinjauan konseptual mengenai keempat konsep yang menjadi kepentingan yaitu gaya kepemimpinan kontingensi, budaya organisasi, motivasi kerja dan efektivitas organisasi dapat digambarkan sebagai berikut :

**1. Supriatna,** ( 2012 )

Analisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi dinas daerah di Kota Bekasi mengemukakan bahwa : Pertama pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi pada dinas daerah di kota Bekasi masih belum berjalan secara efektif. Kedua secara simultan gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi memberikan pengaruh yang besar dan signifikas terhadap efektivitas organisasi pada dinas daerah yaitu sebesar 73,1 %. Berdasarkan penelitian ini, juga ditemukan adanya variabel-variebal lain diluar gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi yang turut serta mempengaruhi terhadap efektivitas organisasi pada dinas daerah di kota Bekasi sebesar 26,9 % .

Ketiga, secara parsial gaya kepemimpinan situasional memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap efektivitas organisasi pada dinas daerah di kota Bekasi sebesar 31,2 %. Pengaruh gaya kepemimpinan situasional berasal dari gaya instruksi sebesar 11,3 %, gaya konsultasi pemimpin sebesar 8,6 %, gaya partisipasi pemimpin sebesar 6,9 % dan berasal dari gaya delegasi pemimpin sebesar 4,4 %. Keempat secara parsial budaya organisasi memberikan pengaruh lebih besar dibandingkan gaya kepemimpinan situasional, terhadap efektivitas organisasi berasal dari karakteristik inovasi dan pengambilan resiko sebesar 4,5 %, karakteristik perhatian ke rincian sebesar 3,6 %, karakteristik orientasi hasil 5,0 %, karakteristik orientasi orang sebesar 5,3 %, karakteristik orientasi tim sevesar 8,3 % karakteristik keagresifan sebesar 10,3 % dan karakteristik kemantapan 4,9 %.

**2. Syahril ( 2011 )**

 Penelitian tentang Analisis Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru terhadap kinerja guru serta dampaknya pada kompetensi lulusan mengemukakan : hasil penelitian memperlihatkan besaran total pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan di Propinsi Riau sebesar 76,30 persen, sedangkan pengaruh kinerja guru terhadap kompetensi lulusan berpengaruh besar yaitu 84,7 % .

Adapun hasil penelitian ,menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru terhadap kinerja guru, yaitu adanya pengaruh signifikan dari kinerja guru terhadap kompetensi lulusan Sekolah Menengah Kejuruan di Propinsi Riau belum optimal.

**3. Sujatmoko ( 2011 )**

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasi dan motivasi kerja terhadap efektivitas organisasi Dinas daerah di Sumedang : Pertama gaya kepemimpinan transformasional yang didasarkan pada dimensi *idelized insfluence* ( pengaruh ideal ), dimensi *inspirational motivation* ( motivasi inspirasi ), dimensi *intellectual stimulation* ( stimulasi intelektual ) dan dimensi *individualized considerant* ( konsederansi individu ) dan motivasi kerja yang didasarkan pada faktor kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan k,ebutuhan akan berafiliasi secara umum belum dapat sepenuhnya dilaksanakan sehingga mempengaruhi efektivitas organisasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa efektivitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja pegawai semata, akan tetapi ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

Kedua, secara simultan gaya kepemimpinan tyransformasional dan motivasi kerja pegawai memberikan pengaruh sangat besar terhadap efektivitas organisasi pada Dinas daerah di Kabupaten Sumedang, hal ini mengandung makna bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja pegawai sangat dominan pengaruhnya terhadap efektivitas.

Ketiga,, secara parsial gaya kepemimpinan transformasional cukup besar tergadap efektivitas organisasi pada Dinas daerah di Kabupaten Sumedang, dari gaya kepemimpinantransformasional yang memberikan pengaruh besar adalah dimensi *inspirational motivation* ( motivasi inspirasi ) hal ini perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh dalam pelaksanaannya supaya efektivitas organisasi berjalan sebagaimana menstinya, diikuti secara berurutan dimensi kecil pengaruhnya yaitu dimensi *intellectual stimulation* ( stimulasi intelektual ),, dimensi *individualized considerant* ) konsideransi individu, dimensi *idealized influence* ( pengaruh ideal ), dimensi-dimensi ini perlu ditingkatkan juag pelaksanaannya supaya efektivitas organaisasi meningkat.

Keempat, secara parsial bahwa ,motivasi pegawai cukup besar pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi pada Dinas daerah di Kabupaten Sumedang, dari motivasi kerja pegawai yang memberikan pengaruh paling besar adalah faktor kebutuhan akan prestasi, hal ini perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dalam pelaksanaannya agar efektivitas organisasi dapat berjalam sesuai tujuan, diikuti secara berurutan dimensi yang kecil pengaruhnya adalah kebutuhan akan kekuasaan serta kebutuhan akan berafiliasi.

**4. Rahmat Rukmana ( 2011 ).**

Meneliti tentang Pengaruh peran kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai serta dampaknya pada kualitas perencanaan pembangunan mengemukakan bahwa : peran kepemimpinan di Bappeda WKPP III Propinsi Jawa Barat dipersepsikan baik oleh responden, hal ini didasarkan pada perolehannilai rata-rata jawaban responden berada pada kategori baik, pada umumnya responden memberikan tanggapan positif terutama berkaitan dengan peran kepemimpinan sebagai peran informal dan peran antar personal, namun ditemukan kelemahan pada peran motivasi tersebut menciptakan hubungan yang harmonis.

Motivasi kerja Bappeda WKPP III Propinsi Jawa Barat dipersepsikan baik oleh responden, hal ini didasarkan pada perolehan nilai rata-rata responden pada umumnya baik dan memberikan tanggapan positif, terutama berkaitan dengan pemberian motivasi secara ekstrinsik namun ditemukan kelemahan pada motivasi instrinsik yaitu yang berkaitan dengan perhatian terhadap kesempatan berprestasi.

**5. Mulyaningsih** ( 2010 )

Pengaruh budaya organisasi dan perilaku organisasi terhadap efektifitas organisasi di lingkungan pemerintah Kabupaten Sumedang mengemukan Pertama : budaya organisasi lebih besar pengaruhnya dibandingkan perilaku birokrasi terhadap efektifitas kerja organisasi, temuan penelitian ini menunjukan bahwa dalam hal keluwesan beradaptasi, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya bisa dilaksanakan secara optimal, dan lebih besar andilnya oleh budaya organisasi dibandingkan dengan perilaku birokrasi sehingga kondisi ini memperkuat penegasan bahwa adanya dorongan, kolaborasi dan tranformasi dari konsep budaya organisasi terhadap aplikatif birokrasi pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan sekretariat di lingkungan Kabupaten Sumedang mendukung tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Budaya organisasi terdiri dari karakteristik inisiatif individu, karakteristik toleransi terhadap tindakan beresika, karakteristik arah, karakteristik integrasi, karakteristik dukungan dari manajemen, karakteristik kontrol, karakteristik identitas, karakteristik sistem imbalan, karakteristik toleransi terhadap konflik, karakteristik pola-pola komunikasi memberi pengaruh yang kuat terhadap efektivitas kerja organisasi dalam hal menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan sekretariat di lingkungan Kabupaten Sumedang menunjukan hal positif. Dalam karakteristik identitas dan karakteristik arah memberikan pengaruh lebih kuat terhadap pencapaian efektivitas kerja organisasi. Sedangkan karakteristik dukungan dari manajemen atau atasan dan pola-pola komunikasi kurang memberikan andil terhadap pencapaian efektivitas kerja organisasi.

Tabel 1 :

Perbandingan antara penelitian terdahulu dengan peneliti

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Nama |  Judul penelitian | Teori terdahulu | Teori peneliti | Persamaan/Perbedaan |
| 1.2.3.4.5. | Supriatna ( 2012 )Syahril ( 2011 )Sujatmoko (2011 )Rahmat Rukmana ( 2011 ).Mulyaningsih ( 2010 ) | Analisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi daerah di Kota BekasiAnalisis pengaruh budaya organisasi kepemimpinan sekolah dan kompetensi guru terhadap kinerja guru serta dampaknya pada kompetensi lulusan.Pengaruh gaya kepemimpinan transfornasi dan motivasi kerja terhadap efektivitas organisasi daerah di Kabupaten SumedangPengaruh peran kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai serta dampaknya pada kualitas perencanaan pembangunanPengaruh budaya organisasi dan perilaku birokrasi terhadap efektivitas organisasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang | Teori gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard Teori budaya organisasi RobbinsTeori: efektivitas organisasi dari Steers.Teori budaya organisasi dari Crishway dan Hodge serta teori kepemimpinan dari Winardi Teori gaya kepemimpinan transformasional dari Bass dan Avolio dan teori motivasi kerja dari Cleland dalam SiagianSerta teori efektivitas organisasi dari Gibson dalam WahidTeori kepemimpinan dari Ciyone dalam Zulaifah dan teori motivasi kerja dari ChowdhuryTeori budaya organisasi dari Robbins dalam Tika,, teori perilaku birokrasi dari Thoha serta teori efektivitas organisasi dari Steers | Teori gaya kepemimpinan kontingensi dari Fiedler dan teori budaya organisasi dari Robbins serta teori motivasi dari Ivancevich dan Teori efektivitas organisasi dari Kreitner dan Kinicki dalam Soetopo.Teori gaya kepemimpinan kontingensi dari Fiedler dan teori budaya organisasi dari Robbins serta teori motivasi dari Ivancevich dan Teori efektivitas organisasi dari Kreitner dan Kinicki dalam Soetopo.Teori gaya kepemimpinan kontingensi dari Fiedler dan teori budaya organisasi dari Robbins serta teori motivasi dari Ivancevich dan Teori efektivitas organisasi dari Kreitner dan Kinicki dalam Soetopo.Teori gaya kepemimpinan kontingensi dari Fiedler dan teori budaya organisasi dari Robbins serta teori motivasi dari Ivancevich dan i efektivitas organisasi dari Kreitner dan Kinicki dalam Soetopo.Teori gaya kepemimpinan kontingensi dari Fiedler dan teori budaya organisasi dari Robbins serta teori motivasi dari Ivancevich dan Teori efektivitas organisasi dari Kreitner dan Kinicki dalam Soetopo. | Persamaan : Teori budaya organisasi dari RobbinsPerbedaan : Teori gaya kepemimpinan kontingensi dari Fiedler dan teori efektivitas organisasi dari Kreitner dan Kinicki dalam Soetopo.Semua teori yang digunakan peneliti terdahulu dengan peneliti berbedaSemua teori yang digunakan peneliti terdahulu dengan peneliti berbedaSemua teori yang digunakan peneliti terdahulu dengan peneliti berbeda Persamaan: teori budaya organisasi dari Robbins.Perbedaan : teori efektivitas organisasi dari Kreitner dan Kinicki dalam Soetopo. |

Sumber : Diolah oleh peneliti.

**2.1.2. Konsep Adminsitrasi Publik**

Perkembangan dan tuntutan kehidupan suatu Negara dalam administrasi publik mengalami perkembangan pesat dari waktu ke waktu berbagai alur pemikiran, model dan penerapan seni atau ilmu administrasi administrasi mengalami perubahan demikian pula dengan paradigma pemikiran seperti yang dikemukakan Kasim ( 1994 : 8 ) bahwa : “ perkembangan administrasi publik di suatu Negara banyak dipengaruhi oleh dinamika masyarakatnya, dimana keinginan masyarakat tersalur melalui sistem politik, sehingga administrasi publik dapat merasakan tantangan untuk memenuhi kebutuhan pelayanan masyarakat yang selalu berubah “.

Administrasi publik yang dikenal di Indonesia lebih dikenal dengan administrasi Negara, selanjutnya dalam pembahasan ini akan disebut administrasi publik yang merupakan salah satu aspek dari kegiatan pemerintah, hal dijelaskan oleh *Dimock* dalam Ibrahim ( 2009 : 1 ) : “ pandangan klasik ini secara essensial memisahkan antara proses politik dan proses administrasi negara, dikotomi antara keduanya karena dianggap administrasi negara merupakan kegiatan suatu pemerintahan dalam melaksanakan kekuasaan dan kebijakan publik

Administrasi publik memiliki peran atau pengaruh yang penting dalam suatu Negara, yaitu kehidupan sehari-hari yang menyangkut kepentingan masyarakat tentang kondisi perekonomian suatu Negara sangat tergantung kepada dinamika administrasi publik, sebagaimana dikemukakan *Cleveland* dalam Keban ( 2008 : 15 ) :

Peran administrasi publik sangat vital dalam membantu memberdayakan masyarakat dan menciptakan demokrasi, administrasi publik diadakan untuk memberikan pelayanan publik manfaatnya dapat dirasakan masyarakat setelah pemerintah meningkatkan profesionalismenya, menerapkan teknik efesiensi dan efektivitas dan lebih menguntungkan lagi pemerintah dapat mencerahkan masyarakat untuk menerima dan menjalankan sebagian dari tanggung jawab administrasi publik tersebut.

Menciptakan demokrasi administrasi publik untuk memberikan kelancaran pelayanan efektif dan penyelenggaraan pemerintah menentukan hal yang prinsip menyangkut kepentingan umum. Kebijakan publik merupakan urutan aturan yang dibuat oleh pemerintah yang berusaha meningkatkan kesejahteraan rakyat, untuk melihat efektivitas kebijakan tergantung kepada pelaksanaannya, sebagaimana dikemukakan Keban ( 2008 : 17 ) tentang peran administrasi publik dalam penyelenggaraan pemerintahan :

Administrasi publik adalah yang dikerjakan pemerintah dengan jumlah dan jenis yang sangat banyak dan variatif, baik menyangkut pemberian pelayanan di berbagai bidang kehidupan ( *Public services* ), maupun yang berkenaan dengan mengejar ketertinggalan masyarakat lewat program-program pembangunan. Kegiatan pemberian pelayanan publik dapat diamati dari pelayanan rutin di bidang kesehatan, pendidikan, keamanan dan ketertiban, perijinan. Kegiatan yang berkenaan dengan pembangunan dapat diamati dari penyediaan barang-barang publik seperti pembangunan ekonomi.

Administrasi publik pada dasarnya adalah suatu proses kegiatan yang dijalankan oleh pemerintah bagaimana administrasi publik tersebut dapat dilaksanakan sesuai dengan kaidah-kaidah yang dijalankan oleh suatu Negara. *Chandler* dan *Plano* dalam Keban ( 2008 : 3 ) mengemukakan bahwa : “ administrasi publik adalah proses dimana memformulasikan, mengimplementasikan dan mengelola ( manage ) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik ”.

Pokok dari uraian ini adalah administrasi publik memainkan peran penting koordinasi untuk memformulasikan dan mengimplementasikan kebijakan publik untuk tercapainya tujuan. Dengan demikian administrasi publik merupakan upaya individu dan kelompok untuk menjalankan suatu proses untuk memberikan perhatian kepada upaya-upaya untuk menjalankan kebijakan publik yang telah menjadi keputusan lembaga pemerintah .

Pandangan lain tentang administrasi publik disampaikan Gordon dalam Nugroho ( 2003 : 27 ) menjelaskan : “ administrasi publik adalah segala proses organisasi dan individu yang berkenaan dengan implementasi peraturan yang dibuat atau diterima oleh legislatif, eksekutif dan kehakiman “. Makna dari pemahaman pendapat di atas tentang administrasi publik adalah bahwa birokrasi sebagai pelaksana dari peraturan-peraturan untuk melaksanakannya sesuai dengan kewenangan yang dimilikinya dan struktur organisasi, sehingga administrasi publik sebagai proses organisasi dan individu dapat berjalan selaras dan konsisten.

Dilain pihak administrasi publik bertujuan untuk memecahkan masalah-masalah yang berhubungan dengan penanganan publik, yaitu melalui perbaikan-perbaikan dan penyempurnaan yang berkaitan dengan bidang organisasi, sumber daya manusia dan keuangan. Dengan demikian administrasi publik menangani berbagai hal untuk kepentingan publik dan didalamnya terdapat berbagai macam persepsi mengenai administrasi publik itu sendiri, sehingga *Mc Curdy* dalam Keban ( 2008 : 3 ) berpendapat :

Administrasi publik dapat dilihat sebagai suatu proses politik, yaitu sebagai salah satu model memerintah suatu Negara dan dapat juga dianggap sebagai cara yang prinsipil untuk melakukan berbagai fungsi Negara, dengan kata lain administrasi publik bukan hanya sekedar persoalan manajerial tetapi juga persoalan politik.

Kontek politik dalam administrasi publik secara operasional kepentingan publik ini seringkali menjadi masalah karena dirumuskan melalui proses yang tidak mencerminkan aspirasi atau keinginan publik, Keban ( 2008 : 19 ) menyatakan bahwa :

Administrasi publik seringkali tidak mencerminkan aspirasi atau keinginan wakil-wakil rakyat atau pengambil keputusan. Institusi-institusi publik seperti legislatif dan eksekutif seringkali mengatasnakan kepentingan publik, ketika mereka hendak memutuskan suatu yang sesungguhnya didorong oleh kepentingan mereka sendiri.

 Administrasi publik dalam konteks pengambilan keputusan seringkali tidak mencerminkan aspirasi masyarakat sehingga pelaksanaannya kurang efektif, sementara itu fungsi administrasi publik dipandang sebagai bagian yang sama pentingnya dengan kebijakan Negara ( *public policy implementation* ). Kepentingan publik merupakan sasaran utama dari kegiatan publik akan tetapi kepentingan umum itu sering menimbulkan masalah karena ada ketidak jelasan dari konsepnya, sebagaimana dikemukakan Denhardt & Denhardt dalam Keban ( 2008 : 19 ) bahwa :

Ada yang mengartikannya sebagai kepentingan yang dirumuskan oleh para pembuat kebijakan yang dipilih ini berarti kepentingan publik tidak harus berasal dari masyarakat secara langsung, tetapi dapat diusulkan melalui wakil-wakilnya atau pejabat publik yang ditunjuk untuk memutuskannya. Akibatnya banyak warga masyarakat yang merasa kecewa ketika apa yang diputuskan tidak sejalan dengan aspirasi mereka “.

Asumsi pendapat tersebut untuk menghindari berbagai konflik kepentingan yang diakibatkan oleh pengambilan keputusan yang kurang aspiratif diperlukan proses pembuatan keputusan dilaksanakan secara demokratis dan masyarakat memiliki akses untuk berpartisiapasi secara aktif dengan memberikan saran, pendapat dan kritik terhadap pihak eksekutif, dan disertai dengan para pembuat keputusan yang mempunyai komitmen tinggi dengan berbagai prinsip, metode dan teknik yang diperlukan untuk tercapainya tujuan organisasi publik, hal ini disampaikan *Perry* dalam Keban ( 2008 : 22 ) bahwa : “ administrator yang ideal adalah yang memiliki *technical skill, human skill, conceptual skil* responsive terhadap institusi-institusi yang demokratis, berorientasi pada hasil, mampu mengembangkan jaringan kerja dan me,miliki kemampuan komunikasi dan menjaga keseimbangan antara keputusan dan kegiatan”.

Administrasi publik yang dilaksanakan oleh orang-orang yang berasal dari orang terpilih menguasai berbagai prinsip dan teknik yang dibutuhkan untuk senantiasa meningkatkan kompetensi dan kemampunnya melalui berbagai program keahlian dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Penyelenggaraan berbagai kegiatan dimaksud pada dasarnya merupakan kegiatan administrasi publik yang dilaksanakan oleh birokrasi pemerintah, administrasi publik itu sendiri mempunyai peran dan fungsi ganda yaitu fungsi politik dan fungsi administrasi yang mempunyai hubungan erat, dikemukakan *Goodnow* dalam Islamy ( 1994 : 3 ) yaitu :

Pemerintah mempunyai dua fungsi yang berbeda ( *two distinct functions of government* ) yaitu fungsi politik, dan fungsi administrasi , fungsi politik ada kaitannya dengan pembuatan kebijakan atau perumusan pernyataan keinginan Negara ( *has to do with policies or expressions of the state will ),* sedangkan fungsi administrasi adalah yang berkenaan dengan pelaksanaan kebijakan-kebijakan tersebut ( *has to do with execution of the policies* ).

Pendekatan dikotomi administrasi publik sebagaimana yang dikemukakan Goodnow tersebut pada dasarnya peranan birokrasi pemerintah bukan saja melaksanakan kebijakan Negara tetapi juga berperan pula dalam merumuskan kebijakan, kedua peran yang dimainkan secara bersamaan oleh birokrasi pemerin tah memberikan gambaran pentingnya administrasi publik dalam proses politik.

Administrasi publik difokuskan pada aspek manajemen sebagai pelaksanaan dari kebijakan publik, artinya administrasi publik lebih memperhatikan kepada kegiatan pengelolaan pelayanan publik dan penyediaan barang-barang publik. Inilah yang membedakan administrasi publik yang

mempunyai fungsi pelayanan kepentingan publik untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.,

**2. Lingkup Perilaku Organisasi.**

 Perilaku organisasi merupakan suatu bidang studi yang mempunyai bidang keahlian khusus tentang ilmu pengetahuan yang menggambarkan bagaimana individu dan kelompok yang tergabung dalam organisasi menunjukan perilakunya, hal ini sebagaimana dikatakan oleh Robbins dan Judge penerjemah Angelica ( 2008 : 11 ) menyatakan bahwa :

Perilaku Organisasi ( *organizational behavior* ) bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok dan struktur dalam organisasi yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan semacam itu guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi. Selain itu menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh tentang individu, kelompok dan pengaruh dari struktur terhadap perilaku untuk membuat organisasi bekerja secara lebih efektif.

Menyimak pendapat di atas menunjukan bahwa dalam perilaku organisasi antara individu, kelompok dan struktur dalam organisasi saling berinteraksi dan mempengaruhi untuk memperbaiki dan menciptakan organisasi lebih efektif mencapai tujuannya. Suatu organisasi pada dasarnya terdapat unsur manusia yang menjalankan, karena manusia adalah sebagai pemeran utama organisasi dalam bentuk apapun, perilaku individu dalam suatu organisasi merupakan awal dari perilaku organisasi, sedangkan kondisi individu itu sendiri terdapat perbedaan dengan individu lainnya baik dalam persepsi, kepribadian dan pengalaman hidupnya, sebagaimana dikemukakan oleh Rivai dan Mulyadi ( 2009 : 179 ) sebagai berikut :

Oleh karena itu setiap manusia mempunyai perbedaan persepsi, kepribadian dan pengalaman hidup pada dasarnya individu secara sendiri akan sulit untuk mewujudkan tujuannya dibandingkan dengan apabila secara berkelompok, dari kebutuhan untuk lebih memudahkan pencapaian, tujuan ini muncul suatu bentuk kerjasama dari individu-individu untuk membentuk kelompok dan kemudian membentuk suatu organisasi.

Perkembangan perilaku organisasi yang terdiri dari individu, kelompok dan lingkungan pada dasarnya individu tidak dapat mewujudkan tujuannya akan tetapi dengan berkelompok dan kerjasama yang terbentuk akan memudahkan untuk pencapaian tujuan, dengan demikian bahwa perilaku organisasi terbentuk dari perilaku individu yang menjadi dasar utama dan perilaku kelompok dalam tahap selanjutnya membentuk perilaku organisasi.

Selain itu perilaku organisasi merancang suatu pola berpikir, memahami suatu persoalan dan memecahkan masalah serta menghasilkan suatu keputusan organisasi dengan menggunakan sistem yang telah disepakati bersama, sesuai dengan pendapat dari Rivai dan Mulyadi ( 2009 : 171 ) bahwa : “ perilaku organisasi juga merupakan suatu cara berpikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penemuan berikut tindakan-tindakan pemecahan masalah “.

Pentingnya individu dalam suatu organisasi berkaitan dengan persepsi, kemampuan dan pengetahuan yang dimilikinya oleh karena itu memahami perilaku individu sangat penting karrena merupakan landasan dari kinerja organisasi sebagaimana dikatakan Luthans penerjemah Yuwono et al ( 2006 : 20 ) yaitu : “ perilaku organisasi dapat didefinisikan sebagai pemahaman, prediksi dan manajemen perilaku manusia dalam organisasi “.

Unsur-unsur penting dalam perilaku organisasi adalah manusia, struktur, teknologi dan lingkungan dimana organisasi tersebut berada dan melaksanakan kegiatan dimana keempat unsur ini memainkan peran masing-masing dan saling berinteraksi untuk mencapai tujuan organisasi. Manusia memainkan peran dan membentuk sistem sosial yang bersifat internal dalam organisasi tersebut, dilain pihak struktur adalah menciptakan hubungan formal manusia berdasarkan fungsi, tanggung jawab dan kewenangan yang dimilikinya dalam organisasi, teknologi memberikan kemudahan kepada manusia untuk melaksanakan tugasnya dan lingkungan merupakan faktor eksternal dari organisasi itu sendiri yang dapat mempengaruhi terhadap perilaku individu, perilsku kelompok dan kondisi kerja.

Unsur manusia sebagaimana dijelaskan di atas terdiri atas manusia dengan perilaku secara individu dan perilaku kelompok yang terdiri dari beberapa individu yang tergabung dalam kelompok untuk memahami perilaku organisasi dapat dilakukan dalam tiga tingkatan analisis yang memberikan gambaran bagaimana ketiganya saling berkaitan dan mempunyai pengaruh diantara ketiganya sebagaimana dijelaskan Rivai dan Mulyadi ( 2009 : 172 ) sebagai berikut :

“ mempelajari perilaku organisasi dapat dilakukan dalam tiga tingkat analisis yaitu individu berupa kejadian-kejadian yang ada dalam organisasi dianalisis dalam hubungannya dengan perilaku seseorang dan interaksi kepribadian dalam suatu situasi dimana setiap individu dalam organisasi membawa sikap, nilai dan pengalaman masa lalu yang berbeda, pada tingkat kelompok perilaku kelompok dipengaruhi oleh dinamika kelompok, aturan dan nilai-nilai yang dianut oleh kelompok dan tingkat organisasi , struktur dan posisi seseorang dalam organisasi membawa pengaruh pada setiap interaksi sosial dalam organisasi “.

 Asumsi dasar dari perilaku organisasi menganalisa perilaku manusia pada berbagai tingkatan mulai dari individu, kelompok dan organisasi pada tingkat individu yaitu yang berkaitan dengan sikap, nilai dan pengalaman masa lalu yang berbeda menurut hemat peneliti berkaitan dengan budaya perseorangan yang dibawa dalam suatu organisasi, sehingga pada tingkat kelompok mempengaruhi dinamika kelompok, aturan-aturan dan nilai yang dianut oleh kelompok berkaitan dengan kepemimpinan dan budaya organisasi.

Sedangkan pada tingkat organisasi yaitu bagaimana struktur dan posisi seseorang dalam organisasi berpengaruh terhadap setiap interaksi melalui proses organisasi yaitu bagaimana menjalin komunikasi yang berjalan efektif, bagaimana seorang pemimpin menciptakan suatu prosedur kerja untuk meningkatkan, efektivitas organisasi. Dengan demikian dalam perilaku organisasi terdapat unsur-unsur gaya kepemimpinan, nilai-nilai dan norma yang dianut oleh organisasi berkaitan dengan budaya organisasi dan meningkatkan efektivitas organisasi.

**3. Lingkup Organisasi dan Manajemen.**

Kehidupan manusia sehari-hari kalau diperhatikan secara seksama tidak terlepas dari organisasi dan meresap dalam masyarakat dan dalam kenyataannya organisasi telah menjadi bagian dari kehidupan manusia sebagai contoh : pekerjaan, sekolah, lembaga sosial dan lain sebagainya. Pengalaman menunjukan bahwa kadangkala organisasi menunjukan keberhasilan tetapi ada juga yang mengalami kegagalan dalam menjalankan visi dan misinya.

Mengantisipasi hal tersebut tentunya sebuah organisasi mempunyai tujuan yang jelas dengan menunjukan sasaran yang diharapkan organisasi dilakukan oleh orang-orang yang tergabung dalam organisasi melalui struktur organisasi sebagaimana dikemukakan Robbins et al ( 2007 : 18 ) bahwa :

Organisasi adalah pengaturan yang tersusun terhadap sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu ditunjukan dalam sasaran atau sekelompok sasaran yang diharapkan oleh organisasi untuk dicapai yang terdiri dari orang-orang untuk melakukan pekerjaan melalui struktur organisasi yang tersusun sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya.

Pendirian sebuah organisasi karena adanya tujuan yang dapat dicapai melalui tindakan yang harus dilakukan secara bersama-sama oleh anggota organisasi dengan ketentuan dan peraturan yang jelas dan deskripsi pekerjaan tergambar dengan jelas dan seksama. Pendapat lain dikemukakan Gibson et al ( 1984 : 3 ) mengatakan bahwa : “ ciri organisasi itu tetap sama perilakunya terarah pada tujuan ( *goal-directed behavior )* artinya organisasi mengejar tujuan dan sasaran yang dapat dicapai secara lebih efesien dan lebih efektif dengan tindakan yang dilakukan secara bersama-sama “.

Pemahaman organisasi sebagaimana pendapat di atas menjelaskan bahwa organisasi terdapat berbagai faktor yaitu orang-orang, kerjasama dan tujuan tertentu, berbagai faktor ini merupakan satu kesatuan yang membentuk suatu sistem dalam organisasi tersebut. Disamping itu perumusan tujuan dalam organisasi adalah merupakan kebutuhan orang-orang yang terlibat didalamnya tujuan yang telah dirumuskan haruslah diketahui serta diyakini oleh setiap pelaku, untuk bekerja secara serius, mengembangkan pemikiran serta meningkatkan daya kreativitas.

 Pembahasan mengenai organisasi adalah merupakan suatu sistem yang dikoordinasikan untuk bekerjasama dan dilandasai kewenangan untuk mencapai suatu tujuan organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Scott dalam Sutarto ( 1984 : 32 ) mengatakan bahwa : “ *a formal organization is a system of coordinated activities of a group of people working cooperatively toward a common goal under authority and leadership* “. Suatu organisasi formal adalah suatu sistem mengenai aktivitas-aktivitas yang dikoordinasikan dari sekelompok orang yang bekerja sama ke arah suatu tujuan bersama di bawah wewenang dan kepemimpinan.

Pemimpin terdapat dalam semua organisasi, kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk mendapatkan hasil karya organisasi yaitu bagaimana seorang pemimpin mengelola ( *to manage* ) organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Drucker dalam Daft ( 2002 : 8 ) mengatakan bahwa : “ para manajer memberikan arah pada organisasi mereka, memimpin dan memutuskan bagaimana menggunakan sumberdaya organisasi untuk mencapai sasaran “.

Asumsi memberikan arah pada organisasi adalah melakukan aktivitas-aktivas kerja yang dilakukan oleh pemimpin melalui mengkoordinasikan pekerjaan sehingga dapat diselesaikan secara efesien dan efektif, pendapat yang sama dikemukakan oleh Robbins et al ( 2007 : 8 ) mengatakan bahwa : “ manajemen adalah proses mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efesien dan efektif dan melalui orang lain “.

Pemahaman pendapat tersebut menjelaskan bahwa manajemen difokuskan tidak hanya dengan mencapai kegiatan dan memenuhi sasaran organisasi ( efektivitas ), tetapi juga melakukan dengan seefesien mungkin serta menggambarkan bahwa apa yang dikerjakan seorang manajer tidaklah mudah dan sederhana, tetapi harus memiliki fungsi, peran dan keterampilan. Lebih lanjut Daft ( 2002 : 8 ) menyatakan bahwa : “ manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efesien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumberdaya organisasi “.

Asumsi pendapat di atas menjelaskan adanya dua hal penting yaitu : empat fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian dan pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efesien dan efektif. Memperhatikan fungsi manajemen tersebut yang menjadi fokus dan berkaitan dengan penelitian adalah kepemimpinan yaitu setiap organisasi meliputi orang-orang dan tugas manajemen adalah bekerja dengan dan melalui orang guna mencapai sasaran organisasi.

Fungsi kepemimpinan menurut Robbins et al ( 2007 : 10 ) mengatakan bahwa : “ ketika para manajer memotivasi bawahannya, mempengaruhi individu atau tim sewaktu bekerja, memilih saluran komunikasi yang paling efektif atau menyelesaikan masalah perilaku karyawan dengan cara apapun mereka itu memimpin “.

Kepemimpinan yang efektif mempunyai peran penting dalam rangka proses administrasi yaitu melakukan penjabaran dari fungsi kepemimpinan itu sendiri untuk mempengaruhi orang lain atau para bawahan agar mau dengan sukarela mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Lebih lanjut dikemukakan oleh Rivai et al ( 2009 : 2 ) menyatakan bahwa :

“ kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi “.

Asumsi pendapat di atas menunjukan bahwa kepemimpinan adalah merupakan proses mempengaruhi anggota dan pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi dan menciptakan hubungan kerja sama yang konsisten dan terpadu sehingga tujuan organisasi dapat tercapai, selain itu kepemimpinan juga menciptakan dan memperbaiki budaya yang berkembang dalam suatu organisasi. Kepemimpinan juga dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakan dan mempengaruhi bawahan dan pengikutnya yang berhubungan dengan pekerjaan maupun perilaku bawahannya.

Perkembangan pendekatan kepemimpinan dilakukan oleh Pusat Riset Universitas Michigan dengan sasaran karakteristik perilaku kepemimpinan yang dikaitkan dengan ukuran keefektivan kinerja mengidentifikasikan dua gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu *job centered* yang berorientasi pada pekerjaan menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan, pemimpin mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya.

*Employee centered* yang berorientasi pada karyawan yaitu mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan dan membantu pengukutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif, pemimpin berpusat pada karyawan memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya tindakan-tindakan ini diasumsikan dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok.

Riset Universitas of Michigan ini berdasarkan asumsi peneliti dalam perkembangan selanjutnya mengarah kepada teori gaya kepemimpinan kontingensi yang dikemukakan oleh Fiedler yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas yang menekankan pada tugas dimana posisi kewenangan pemimpin tinggi sedangkan derajat hubungan rendah dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan akan efektif dalam situasi moderat yaitu posisi kewenangan pemimpin derajatnya rendah tetapi derajat hubungan pemimpin dan bawahan tinggi.

**2.1.3. Konsep Gaya Kepemimpinan Kontingensi.**

Kepemimpinan menjadi dasar dalam pelaksanaan suatu organisasi dan dapat mewujudkan aspek operasional maupun pembentukan kualitas kerja serta aspek startegi yang menjadi landasan terbentuknya kondisi dan iklim organisasi yang menunjang, menurut Goleman ( 2002 ) tugas pemimpin adalah : “ menciptakan pada apa yang disebutnya sebagai resonasi ( *resonance* ) yaitu suasana positif yang mampu membuat seluruh sumber daya manusia dalam organisasi terus mengikatkan diri dan menyumbangkan yang terbaik bagi organisasi “.

Tuntutan akan kualitas kemampuan dan kinerja dalam penyelenggaraan pemerintahan terus menjadi perhatian semua kalangan, apalagi saat ini seolah-olah seorang pemimpin ditunjuk hanya berdasarkan tuntutan partai politik tidak menunjuk kepada profesionalisme yang seharusnya seorang pemimpin membawa suasana perubahan dalam organisasi serta dapat memberikan motivasi anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi.

Konteks organisasi publik, kepemimpinan merupakan kepemipinan formal dalam artian pemimpin merupakan orang yang diangkat untuk menduduki jabatan tertentu, dengan demikian akuntabilitas menjadi penting sebagai bentuk perwujudan atas kedudukan dan kepemimpinan dalam rangka mewujudkan kinerja maksimal dan tetap menunjukan sikap profesionalisme dan jujur, hal ini merupakan modal untuk terhindar dari tindakan-tindakan yang bertentangan dengan norma-norma. Atas dasar pandangan tersebut di atas bahwa untuk menjadi seorang pemimpin tidaklah mudah dan sangat ditentukan kemampuan pribadi pemimpin itu sendiri, Thoha ( 2007 : 22 ) menjelaskan sebagai berikut : “ kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain ( para pengikut atau para bawahan ) sehingga orang lain mau mengikuti apa yang menjadi kehendaknya “.

Upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif adalah bahwa kepemimpinan tersebut menjalankan organisasi sesuai dengan fungsinya , sebagaimana dikemukakan oleh Nawawi ( 1995 : 74 ) yaitu :

fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam, bukan diluar situasi tersebut dan memiliki dua dimensi yaitu : dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktifitas pemimpin yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin.

Gaya kepemimpinan merupakan kombinsasi yang konsisten dari keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari keterampilan, sifat dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahan, hal ini dipertegas oleh pendapat Rivai ( 2009 : 42 ) mengemukakan bahwa : “ gaya kepemimpinan yang tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi “.

Disamping seorang mempunyai keterampilan, sifat dan sikap juga adanya peningkatan kualitas kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kepemimpinan, kualitas dan kompetensi seseorang dalam memimpin suatu organisasi, untuk itu peningkatan tersebut dilaksanakan secara berkesinambungan yang dimulai dari pengembangan kemampuan berpikir sebagai proses yang efektif untuk membuat suatu keputusan, sebagai aktivitas kepemimpinan dalam menggerakan orang-orang yang dipimpinnya, sampai dengan mengevaluasi semua ,kegiatan yang telah dilaksanakan.

Pemimpin yang baik adalah yang memiliki kemampuan pribadi baik berupa sifat maupun bakat juga mampu membaca keadaan pengikut dan lingkungannya, pemimpin perlu mengetahui kematangan pengikut sebab ada kaitan langsung antara gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dengan tingkat kematangan pengikut agar pemimpin memperoleh ketaatan dan pengaruh yang mencukupi. Disamping itu adanya koordinasi dan kerjasama yang serasi dan selaras antara pemimpin dan bawahan adalah merupakan kunci keberhasilan dalam mencapai visi dan misi organisasi secara keseluruhan.

Kepemimpinan dalam praktek erat kaitannya dengan kekuasaan yang diberikan oleh organisasi untuk tercapainya visi yang telah ditetapkan bersama dan tetap mengikuti aturan-aturan dan norma-norma dalam organisasi, seperti dikatakan oleh *Blanchard* dan *Natemeyer* dalam Thoha ( 2007 : 329 ) menjelaskan bahwa : “ para pemimpin seharusnya tidak hanya menilai perilakunya sendiri agar mereka dapat mengerti bagaimana mereka mempengaruhi orang lain, akan tetapi juga mereka harus meneliti posisi mereka dan cara menggunakan kekuasaan “.

Kekuasaan seorang pemimpin bisa berasal dari beberapa sumber kekuasaan ditegaskan Rivai ( 2009 : 20 ) bahwa :

Kekuasaan bersumber dari kekuasaan berdasarkan posisi, kekuasaan personal dan kekuasaan politik. Kekuasaan berdasarkan posisi meliputi *legitimate power* atau otoritas formal terhadap sumber daya dan penghargaan, control terhadap hukuman, control terhadap informasi dan control terhadap lingkungan. Kekuasaan personal meliputi kepakaran, loyalitas, kesetiakawanan dan kharisma. Kekuasaan politik meliputi kontrol terhadap proses pengambilan keputusan, koalisi, kerjasama dan pelembagaan.

Dengan demikian kepemimpinan erat kaitannya dengan kekuasaan diantara keduanya mempunyai relevansi yang erat , kepemimpinan adalah merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain tentunya harus diikuti dengan kekuasaan, hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Thoha ( 2007 : 345 ) bahwa :

Kedua istilah antara kepemimpinan dan kekuasaan mempunyai relevansi yang cukup tinggi. Kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk mempengaruhi membutuhkan kekuasaan sedangkan kekuasaan itu sendiri merupakan potensi pengaruh dari seorang pemimpin. Ini berarti bahwa kekuasaan adalah merupakan suatu sumber yang memungkinkan seorang pemimpin mendapatkan hak untuk mengajak, meyakinkan dan mempengaruhi orang lain.

Pemimpin yang baik tidak saja memiliki kekuasaan akan tetapi juga adanya kemampuan yang melekat pada dirinya baik sifat maupun bakat disertai dengan kepekaan terhadap lingkungan , karena bagaimanapun seorang pemimpin dituntut untuk peka kepada keadaan sekitar antara lain potensi organisasi, bawahan dan lingkungannya. Dengan demikian pemimpin dalam melaksanakan tugasnya dapat mengetahui dan memahami perilaku dari para bawahannya akan mendapatkan kekuatan untuk menggerakan orang lain, dan pemimpin tersebut akan efektif sebagaimana dikemukakan oleh Rivai ( 2009 : 21 ) bahwa :

Pemimpin yang efektif adalah (1) bersikap luwes, (2) sadar mengenai diri, kelompok dan situasi, (3) memberitahu bawahan tentang setiap persoalan dan bagaimana pemimpin pandai dan bijak menggunakan wewenangnya, (4) mahir menggunakan pengawasan umum dimana bawahan tersebut mampu dan mau mengerjakan sendiri pekerjaan harian mereka sendiri dan mampu menyelesaikan pekerjaan dalam batas waktu yang ditentukan, (5) selalu ingat masalah mendesak, maupun keefektifan jangka panjang secara individual maupun kelompok sebelum bertindak, (6) memastikan bahwa keputusan yang dibuat sesuai dan tepat waktu baik secara individu kaupun kelompok, (7) selalu mudah ditemukan bila bawahan ingin membicarakan masalah dan pemimpin menunjukan minat dalam setiap gagasan nya, (8) menepati janji yang diberikan kepada bawahan, cepat menangani keluhan dan memberikan jawaban secara sungguh-sungguh dan tidak berbelit-belit dan (9) memberikan petunjuk dan jalan keluar tentang metode/mekanisme pekerjaan dengan cukup, meningkatkan keamanan dan menghindari kesalahan seminimal mungkin.

Konsepsi kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi pengikutnya dan memahami karakteristik bawahan guna mencapai tujuan organisasi, oleh sebab itu setiap pemimpin memiliki gaya yang berbeda-beda dalam melaksanakan kepemimpinan . Pendekatan gaya kepemimpinan kontingensi yang dikembangkan oleh Fiedler menyatakan efektivitas kepemimpinan memiliki persepsi bahwa prestasi kelompok tergantung antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung, kepemimpinan dilihat sebagai suatu lembaga yang didasari oleh kekuatan pengaruh. Fiedler dalam Rivai ( 2009 : 12 ) memberikan pemahaman sebagai berikut :

Pengukuran orientasi kepemimpinan dari seorang individu dengan mengembangkan *Least preferred Co-worker ( LPC ) Scale* untuk mengukur dua gaya kepemimpinan yaitu :

a). gaya berorientasi tugas, yang mementingkan tugas atau otoritatif

b). gaya berorientasi hubungan , yang mementingkan hubungan kemanusiaan, sedangkan kondisi situasi terdiri dari 2 faktor utama yaitu :

a. hubungan pemimpin-anggota, yaitu derajat baik/buruknya hubungan antara pemimpin dan bawahan.

b. struktur tugas, yaitu derajat tinggi/rendahnya strukturisasi, standarisasi dan rincian tugas pekerjaan.

Kekuasaan posisi yaitu derajat kuat/lemahnya kewenangan dan pengaruh pemimpin atas variabel-variabel kekuasaan seperti memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi. Situasi akan menyenangkan pemimpin apabila kedua dimensi tersebut di atas mempunyai derajat tinggi, yaitu situasi akan menyenangkan apabila : a). pemimpin diterima oleh para pengikutnya, b). tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas, c). penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin, jika terjadi sebaliknya maka terjadi hal yang tidak menyenangkan bagi pemimpin.

Sikap fleksibilitas pemimpin terlihat dari cara memimpin yang selalu mengatur dan mengendalikan perilaku dirinya maupun bawahannya sesuai dengan situasi bagaimana menyikapi suatu permasalahan yang muncul dengan konsisten pada kepribadian dan keyakinan yang dmilikinya sebagai dasar untuk menjadi pemimpin, dengan dasar tersebut dapat terlihat kualitas kepemimpinan yang tumbuh dari kesadaran dan pemahaman terhadap nilai kepemimpinan itu sendiri sehingga mampu mengembangkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki .

Pemimpin diharapkan dapat memahami berbagai unsur dari fungsi kepemimpinan tersebut dalam menjalankan organisasi pemerintah yang mempunyai tugas untuk melindungi, mengayomi dan mensejahterakan masyarakat serta memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan demikian diperlukan kesadaran agar kepemimpinanya berjalan dengan baik, melengkapi pernyataan di atas, Rivai ( 2009 : 94 ) menjelaskan bahwa : “ Pemimpin yang baik perlu memiliki tiga macam kesadaran pertama, sadar kapan pemimpin itu diperlukan dalam situasi tertentu, kedua sadar akan perubahan tata nilai baik dalam lingkungan unit kerjanya maupun dalam masyarakat, ketiga, sadar betapa pentingnya kepemimpinan yang efektif yang mampu menggerakan orang lain bekerja seefektif mungkin “.

Asumsi pendapat di atas disamping memiliki kemampuan dan pengetahuan yang cukup pemimpin juga dituntut adanya kesadaran yaitu kapan kepemimpinan diperlukan dan bagaimana menyikapi perubahan tata nilai dalam lingkungan kerja maupun masyarakat, dengan kata lain fleksibilitas dari seorang pemimpin sangat diperlukan untuk terwujudnya kepemimpinan yang efektif

Gaya kepemimpinan kontingensi Fiedler dalam teorinya tidak membahas gaya kepemimpinan apa yang paling baik dan gaya kepemimpinan yang tidak baik, akan tetapi mengemukakan bagaimana tindakan seorang pemimpin dalam situasi tertentu perilaku kepemimpinannya yang efektif yaitu bagaimana perilaku pemimpin berdasarkan situasi artinya pemimpin dalam menjalankanya kepemimpinn tidak berpedoman pada salah satu pola perilaku dari waktu ke waktu tetapi berdasarkan pada analisis pimpinan setelah mempelajari situasi tertentu untuk selanjutnya melakukan pendekatan yang tepat, penegasan tersebut dikemukan oleh Fiedler dalam Rivai ( 2009 : 46 ) sebagai berikut : “ gaya kepemimpinan kontingensi menghubungkan perilaku kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi oleh pemimpin pada suatu saat, bahwa dalam situasi yang berbeda-beda diperlukan pendekatan yang berbeda pula demi tercapainya efektivitas “.

Pendapat yang sama tentang hubungan antara perilaku kepemimpinnya dengan situasi yang dihadapi dikemukakan Siagian ( 1982 : 26 ) bahwa :

Pemimpin mampu melakukan diagnosa setiap pemimpin dalam organisasi selalu berusaha untuk memahami apa yang sedang terjadi dalam situasi tertentu yaitu seorang pemimpin tidak boleh puas hanya dengan mengenali gejala-gejala yang segera nampak dalam tubuh organisasi. Mendefinisikan masalah yang dihadapi untuk dipecahkan bahwa perumusan definisi sesuatu masalah harus dikaitkan dengan tujuan organisasi dan tujuan orang-orang yang menjadi anggota organisasi yang bersangkutan.

Prinsip uraian di atas tidak ada gaya kepemimpinan tunggal yang sesuai dengan semua situasi, apabila situasi terkendali dengan bagus kepemimpinan yang berorientasi pada tugas akan efektif tetapi dalam situasi yang sedang kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antar manusia akan efektif dengan demikian terkendalinya situasi mempunyai hubungan dengan keefektifan kepemimpinan. Pendapat lain dikemukakan oleh *Gordon* dalam Soetopo ( 2010 : 245 ) bahwa :

Dalam analisis situasional, kepemimpinan menekankan pada proses atau interaksi antara pemimpin dan bawahan mencakup seberapa luas kepercayaan dan penghargaan kelompok terhadap pemimpin dan kemauan untuk mengikuti pengarahan pemimpin. Struktur tugas mencakup adanya tata aturan, deskripsi pekerjaan dan kebijakan seberapa jauh tugas-tugas dan peranan bawahan ditentukan secara jelas. Kekuasaan karena posisi meliputi aspek-aspek kewenangan pemimpin untuk member ganjaran, hukuman dan lainnya kepada bawahan dan seberapa luas pemimpin memiliki hak prerogatif untuk menggaji, memberi semangat, meningkatkan upak, mempromosikan, menurunkan pangkat dan menghukum bawahan.

Memperhatikan komponen-komponen tersebut secara konseptual makin besar pemimpin menggunakan kekuasaan karena posisi yang dimilikinya maka gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas diterapkan, sementara itu makin kecil pemimpin menggunakan kekuasaan karena kedudukannya, makin besar pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antar manusia.

**2.1.4. Konsep Budaya Organisasi**

 Lingkungan masyarakat yang selama ini kita kenal dalam kehidupan sehari-hari adalah terdiri dari manusia dengan budaya masing-masing sesuai dengan daerah dimana mereka tinggal, yang membedakan dari berbagai kelompok yang berbeda dan berbagai aspek budaya saling berhubungan satu dengan yang lainnya, demikian pula dengan suatu organisasi dengan adanya budaya organisasi memberikan gambaran bahwa organisasi yang satu dengan lainnya berbeda dengan adanya budaya organisasi. Pemahaman budaya organisasi yang diarahkan pada penciptaan nilai-nilai sebagaimana dikemukakan Silalahi ( 2004 : 8 ) bahwa :

“ Budaya organisasi harus diarahkan pada penciptaan nilai yang pada intinya faktor yang terkandung dalam budaya organisasi harus mencakup faktor-faktor antara lain ; keyakinan, nilai, norma, gaya, kredo dan keyakinan terhadap kemampuan pekerja. Untuk mewujudkan tertanamnya budaya organisasi tersebut harus didahului oleh adanya integrasi atau kesatuan pandangan barulah pendekatan manajerial bisa dilaksanakan yaitu (1) menciptakan bahasa yang sama dan warna konsep yang muncul, (2) menentukan batas-batas antar kelompok, (3) distribusi wewenang dan status, (4) mengembangkan syariat, tharekat dan marifat yang mendukung norma kebersamaan, (5) menentukan imbalan dan ganjaran, (6) menjelaskan perbedaan agama dan ideology

Asumsi budaya organisasi sebagaimana pendapat di atas adalah mencakup beberapa faktor penting diantaranya adalah keyakinan, nilai, norma dan aturan yang dipahami dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi dengan pendekatan kepada adanya pemahaman yang sama terhadap konsep kerja, pembagian wewenang yang jelas dan terarah.

Pemahaman terhadap budaya organisasi dengan berbagai karakteristiknya bagi seorang pemimpin adalah untuk melaksanakan kerjasama dalam suatu organisasi merupakan hal yang penting, organisasi dapat berjalan efesien karena didalamnya terdapat nilai yang diyakini oleh karyawannya, berkaitan nilai yang terdapat dalam suatu organisasi dikemukakan oleh *Ivancevich et al* alih bahasa Gania ( 2006 : 42 ) bahwa : “ nilai merupakan keinginan afektif, kesadaran atau keinginan yang membimbing perilaku. Nilai pribadi seorang individu membimbing perilakunya di dalam dan diluar pekerjaan. Jika serangkaian nilai seseorang dianggap penting maka nilai tersebut akan membimbing orang tersebut dan juga memungkinkan orang itu berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi “.

Memperhatikan pendapat di atas pendapat lain yang berkaitan dengan nilai-nilai yang diyakini individu sebagai pedoman dalam melaksanakan kewajiban dalam suatu organisasi dikemukakan oleh Susanto ( 2000 : 4 ) sebagai berikut :

1. Budaya perusahaan adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan merupakan landasan berperilaku dalam organisasi.
2. Budaya perusahaan adalah suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Budaya organisasi yang dipersepsikan para karyawan suatu organisasi menggambarkan suatu pola keyakinan, nilai yang menginterpretasikan dan asumsi dari para karyawan tersebut akan membentuk cara mereka bertindak, hal ini sebagaimana dikemukakan *Ivancevich et.al* alih bahasa Gania ( 2006 : 44 ) bahwa budaya organisasi adalah :

Suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Adaptasi dalam budaya organisasi proses penyesuaian bagi para pegawai baru dan pembelajaran yaitu bagaimana memberikan pengaruh terhadap individu, kelompok dan proses organisasi itu sendiri yang diharapkan dapat menerapkan perilaku dimaksud dalam organisasi. Dengan demikian bahwa budaya sangat berkaitan dengan perilaku individu maupun kelompok dalam suatu organisasi berkaitan dengan hal tersebut *Davis* dan *Newstrom* dalam Immanuel ( 2006 : 64-65 ) berpendapat bahwa : “ tinjauan mengenai budaya organisasi dapat dilakukan dari pandangan mengenai perilaku keorganisasian ( *organizational behavior* ) atau menyatakan mengenai perilaku keorganisasian sebagai “ *the study and application of knowledge about how people act within organization “.*

Perkembangan pemahaman organisasi sebagai budaya disebabkan adanya dinamika pola pikir masyarakat yang berubah dengan cepat mengikuti perkembangan jaman , dimana organisasi sebagai sarana rasional untuk mengkoordinasi dan mengendalikan sekelompok orang dalam mencapai tujuan organisasi tersebut, selanjutnya organisasi itu sendiri memiliki hierarkhi, struktur , pembagian tugas dan kewenangan dan juga kepribadian sebagaimana layak individu yang membedakan dengan organisasi lainnya sebagaimana dikemukakan *Robbins* dan *Judge* alih bahasa *Angelica* ( 2008 : 254 ) bahwa : “ dulu organisasi memiliki tingkatan-tingkatan vertikal, berbagai departemen, hubungan kewenangan dan sebagainya tetapi kini organisasi lebih daripada itu, organisasi memiliki kepribadian seperti orang. Organisasi bisa kaku atau fleksibel, tidak ramah ataupun suportif, inovatif ataupun konservatif

 Perkembangan budaya organisasi bukan sekedar pembagian bagian akan tetapi pada dasarnya berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik suatu organisasi, bagaimana karyawan memandang organisasi apakah mendorong kerja tim, menghargai inovasi hal ini dikemukakan oleh *Robbins dan Judge* penerjemah *Angelica* ( 2008 : 258 ) bahwa : “ kultur organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik kultur suatu organisasi, bukan dengan apakah mereka menyukai karakteristik itu atau tidak, kultur organisasi adalah suatu istilah deskriptif “.

Dengan demikian budaya organisasi melibatkan nilai dan sikap bersama yang memberikan pengaruh kepada individu, kelompok dan proses organisasi itu sendiri dan pengaruh budaya terhadap karyawan menunjukan bahwa budaya mendorong kearah stabilitas yang memberikan perasaan bangga terhadap karyawan sebagai bagian dari kerja tim, sebagaimana dijelaskan oleh *Ivancevich et.al* alih bahasa Gania ( 2006 : 46-47 ) bahwa : “ dampak dari budaya terhadap karyawan menunjukan bahwa budaya menyediakan dan mendorong suatu bentuk stabilitas selain perasaan identitas organisasi dan mampu menarik, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi berkat stabilitas perusahaan dan rasa bangga akan identitas karyawan sebagai bagian dari tim “.

Berdasarkan uraian di atas menunjukan bahwa budaya organisasi merupakan wujud yang dimiliki dan diterima oleh lingkungan dimana karyawan melakukan interaksi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sehingga menghasilkan budaya organisasi yang menjadi ciri khas dan membedakan dengan organisasi lainnya, hal ini dikemukakan oleh *Robbins* ( 2001 : 510 ) bahwa : “ *organizational culture refers to a system of shared meaning held by member that distinguishes the organization from other organization “.* Hal ini menunjukan bahwa budaya organisasi merujuk pada suatu sistem yang dianut dan diterima oleh suatu organisasi akan menjadi suatu karakteristik yang membedakan dengan organisasi lainnya. Pendapat lain dikemukan oleh *Jones* ( 2001 : 130 ) sebagai berikut :

 *Organizational culture the set of share values and norms that controls organizational members interactions with each other and with people outside the organizational. Values general criteria, standards, or guiding principles that people use to determine which type of behaviors, events, situation, and outcomes are desirable or undersirable. Norms standars or styles of behavior thet are considered or typical for a group of people.*

Budaya organisasi merupakan kesatuan dari nilai dan norma sebagai alat kendali organisasi kriteria nilai ini menjadi prinsip untuk mencapai suatu keseimbangan yang dipakai dalam berbagai situasi untuk dijadikan suatu norma yang menyeluruh bagi organisasi dalam rangka menciptakan stabilitas, sehingga anggota organisasi merasa nyaman, kondusif dan ketenangan dalam melaksanakan tugas untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawan dan terciptanya efektivitas organisasi.

Pemahaman budaya organisasi untuk menciptakan efektivitas organisasi diperlukan adanya pemahaman bahwa budaya organisasi adalah merupakansistem nilai sebagaimana dikemukakan oleh *Vijay* dalam *Gibson* ( 1994 : 42 ) sebagai berikut :

1. Harus memahami bahwa budaya organisasi, sistem nilai, keyakinan dan norma tersebut adalah produk dari interaksi antara fungsi-fungsi menejerial yaitu perilaku, struktur dan proses organisasi dan dengan lingkungan yang lebih luas dimana organisasi itu berada.
2. Jika manajemen dapat menciptakan budaya, manajemen harus dapat mengubah budaya tersebut dengan cara yang sama.
3. Manajer harus mempraktekan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian yang konsisten dengan keyakinan dan nilai budaya yang diaturnya.

Budaya organisasi banyak mengandung karakteristik yang berbeda-beda, mengandung berbagai macam nilai-nilai dari beberapa pengertian yang saling bertolak belakang gambaran ini menjadi landasan untuk menyamakan pemahaman bahwa anggota organisasi merasa memiliki organisasinya dan mendorong anggota organisasi agar berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dan norma yang dianut organisasi.

**2.1.5. Konsep Motivasi Kerja.**

Motivasi adalah proses secara psikologis yang timbul dalam diri seseorang yang mencerminkan adanya interaksi antara lain sikap, kebutuhan dan keputusan pada diri seseorang, didalam proses motivasi tersebut diperlukan adanya dua syarat mutlak untuk memotivasi kerja seseorang yaitu : kemampuan kerja yaitu pemimpin akan memberikan imbalan kepada karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut, dan kemauan kerja yaitu pemimpin akan berusaha ,mengetahui kebutuhan-kebutuhan atau keinginan-keinginan dari para bawahannya .( Jurnal kajian bisnis No. 17/1999 ).

Motivasi dalm berbagai literature memiliki beberapa istilah seperti dijelaskan Thoha ( 2007 : 207 ) : “ memiliki istilah lain seperti kebutuhan ( *need* ) , keinginan ( *want* ), dorongan ( *drive* ) atau *impuls* masing-masing orang berbeda tergantung pada kemampuannya untuk berkerja juga bergantung pada keinginan untuk bekerja bergantung pada motivasinya “.

Dorongan-dorongan tersebut menyebabkan seseorang berusaha untuk mencapai suatu tujuan baik sadar maupun tidak sadar, yang menyebabkan seseorang berperilaku yang dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan-kegiatan. Pendapat lain dikemukakan oleh *Luthans* alih bahasa Angelica ( 2006 : 270 ) bahwa istilah motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti “ bergerak “ dengan demikian motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif.

Dewasa ini perkembangan keaneka ragaman pengertian motivasi merupakan suatu hal wajar dalam disipilin ilmu administrasi, berbagai pendapat memberikan pengertian tentang motivasi , motivasi berasal dari bahasa Latin “ *movere* “ yang artinya bergerak. Seperti yang dikemukan oleh Siagian ( 2004 : 142 ) bahwa motivasi adalah : “

Keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tidak-tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi yang bersangkutan.

Uraian tersebut menjelaskan dengan motivasi mendorong ke arah perilaku, sikap serta tindakan yang mengarah kepada pencapian tujuan organisasai . Berkaitan dengan motivasi yang membentuk perilaku dikemukakan oleh *Schermerhorn* dalam Winardi ( 2008 : 2 ) bahwa :

Motivasi untuk bekerja, merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seorang individu, yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah dan persestensi upaya yang dilakukan dalam hal bekerja.

Asumsi pendapat di atas motivasi merupaka istilah yang digunakan bidang perilaku organisasi untuk menjelaskan yang menjadi pendorong pada seorang individu dapat melakukan sesuatu dalam organisasi sesuai dengan arah dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan. *Mitchell* dalam Winardi ( 2008 : 1 ) merumuskan : “Motivasi mewakili proses-proses psikologikal yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela ( *volunter* ) yang diarahkan kearah tujuan tertentu “.

Timbulnya kegiatan secara tepat sasaran untuk tercapainya tujuan organisasi karena adanya motivasi dalam diri masing-masing secara sukarela, lebih lanjut *Robbins* dan *Coulter* dalam Winardi ( 2008 : 1 ) memberikan rumusan tentang motivasi karyawan sebagai :“ Kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu “. Fokus perhatian dari pengertian di atas adalah terpenuhinya kebutuhan individu tertentu dengan berbagai upaya untuk memenuhi kebutuhan tersebut dalam suatu organisasi.

 Motivasi merupakan kebutuhan organisasi manapun baik pemerintahan maupun swasta untuk pencapaian tujuan organisasi itu sendiri, kaitan dengan hal tersebut seorang pemimpin harus mampu mengarahkan kinerja para bawahannya agar menghasilkan maksimal seperti yang diharapkan oleh organisasi, untuk menindak lanjuti ini terdapat tiga bidang utama yang mempengaruhi motivasi karyawan sebagaimana dikemukakan *Ivancevich* et.al alih bahasan Gania ( 2006 : 146 ) yaitu :

(1). Persoalan organisasi seperti ,kompensasi, tunjangan, kesempatan karir dan reputasi perusahaan. (2). Persoalan pekerjaan seperti jadwal pekerjaan, kesempatan untuk mempelajari keterampilan baru dan mendapatkan pekerjaan yang menantang dan (3). Persoalan pemimpin seperti apakah pemimpin/supervisor mereka dapat dipercaya, merupakan motivator dan pembimbing yang baik dan fleksibel dalam memecahkan masalah.

Proses motivasi pada dasarnya diarahkan pada tujuan atau hasil yang dicari oleh setiap bawahan atau karyawan dipandang sebagai daya tarik bagi seseorang, dengan pencapaian dari tujuan tersebut diharapkan memenuhi kekurangan kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan yang timbul dalam setiap orang berbeda-beda tergantung dari tingkatannya sebagaimana digambarkan dalam hierarkhi kebutuhan Maslow dalam *Ivancevich et.al* alih bahasa Gania ( 2006 : 148 ) sebagai berikut :

 (1). Fisiologis (*physiological*) kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal dan bebas dari rasa sakit, (2). Keamanan dan kesesalamatan ( *Safety and security* ) kebutuhan untuk bebas dari ancaman, diartikan sebagai aman dari peristiwa atau ,lingkungan yang mengancam, (3). Kebersamaan, sosial dan cinta ( *belonginess, social and love* ) kebutuhan akan pertemanan, afiliasi, interaksi dan cinta, (4). Harga diri ( *esteem* ) kebutuhan akan harga diri dan rasa hormat dari orang lain dan (5). Aktualisasi diri ( *self actualization* ) kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dengan secara maksimum menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi.

Mengingat bahwa setiap tindakan seorang manajer dalam organisasi memberikan suatu reaksi para karyawannya, tidak punya pilihan apakah akan memotivasi karyawan atau tidak, persoalan pokoknya adalah bagaimana ia melakukan apakah tindakan-tindakan tersebut bersifat efektif, dan berdampak terhadap karyawannya bekerja secara menguntungkan bagi organisasi. Sejalan dengan hal tersebut *Gibson* dalam Winardi ( 2008 : 4 ) menyimpulkan tentang motivasi yaitu :

1. Para teoritisi menyajikan penafsiran-penafsiran yang sedikit berbeda tentang motivasi dan mereka menitik beratkan factor-faktor yang berbeda-beda.
2. Motivasi berkaitan dengan perilaku dan kinerja.
3. Motivasi mencakup pengarahan kearah tujuan.
4. Dalam hal mempertimbangkan motivasi, perlu kita memperhatikan faktor-faktor, fisiologi, psikologikal dan lingkungan ( *environmental* ) sebagai faktor-faktor penting.

Memahami beberapa pemikiran sebagaimana tersebut bahwa peran motivasi dalam suatu organisasi sangatlah penting untuk tercapainya tujuan organisasi, dengan motivasi pula setidaknya membentuk perilaku individu itu sendiri yang dipengaruhi dengan faktor-faktor yang mempengaruhi baik internal orang tersebut maupun eksternal lingkungan dimana dia berada. Winardi ( 2008 : 6 ) mengemukakan konsep motivasi adalah :

Suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negative, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Asumsi di atas menjelaskan hasil interaksi antara individu dengan situasi yaitu individu memiliki dorongan motivasional dasar yang berbeda-beda tergantung dari pemahamannya masing-masing. Lebih lanjut *Robbins dan Judge* alih bahasa *Angelica* ( 2008 : 261 ) mengemukakan konsep-konsep motivasi ditinjau dari segi teoristik mengemukakan terdapat tiga teori yang mendekati yaitu :

*Pertama* teori penguatan, memprediksi faktor-faktor kualitas dan kuantitas pekerjaan, ketekunan usaha, ketidak hadiran, kelambanan dan angka kecelakaan.

*Kedua* teori keadilan/keadilan organisasional, berhubungan dengan variabel produktivitas, kepuasan, ketidak hadiran, dan perputaran karyawan.

*Ketiga* teori harapan, fokus pada variabel-variabel kinerja teori ini terbukti memberikan sebuah penjelasan yang relative kuat mengenai produktivitas karyawan, ketidak hadiran dan perputaran karyawan, tetapi teori ini memiliki sedikit batasan dalam keleluasan keputusan mereka.

Ketiga teori yang dikemukakan tersebut di atas menggambarkan bagaimana karyawan melakukan suatu kegiatan untuk memprediksi faktor-faktor meningkatkan kualitas pekerjaan dan produktivitas meningkat. Pendapat lain tentang motivasi dikemukakan oleh *Ivancevich et.al* alih bahasa Gania ( 2006 : 144 ) menyatakan bahwa :

Motivasi sebagai sesuatu yang dibentuk dari setidaknya tiga komponen yang berbeda yaitu : arah, berhubungan dengan apa yang akan seorang individu pilih ketika dihadapkan dengan sejumlah alternatif yang mungkin dilakukan.

Intensitas dari motivasi merujuk pada kekuatan dari respons ketika arah dari motivasi telah dipilih. Ketekunan merupakan komponen yang penting dari motivasi, ketekunan merujuk pada berapa lama seseorang akan terus memberikan usaha mereka.

Ketiga elemen tersebut saling berkaitan satu sama dengan yang lainnya beberapa kasus menunjukan perilaku kearah yang tepat dan melakukan hal tersebut dengan intensitas yang tinggi, tetapi hanya untuk periode waktu yang singkat. Individu yang menghadapi sebuah tugas dengan antusias tetapi merasa cepat bosan dengan tugas tersebut, atau berhenti dan jarang menyelesaikan tugas kurang memiliki atribut ketekunan dalam motivasi mereka. Oleh karena itu bukan hanya meningkatkan motivasi saja melainkan juga harus menciptakan lingkungan dimana motivasi karyawan disalurkan ke arah yang benar pada tingkat intensitas yang sesuai dan berkelanjutan.

Untuk lebih memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi kiranya prorgam keterlibatan karyawan ditingkatkan kembali perannya sesuai dengan pernyataan di atas, lebih lanjut *Robbins* dan *Judge* alih bahasa *Angelica*  ( 2008 : 281 ) mengemukakan :

Keterlibatan karyawan sebagai sebuah proses partisipatif yang menggunakan masukan karyawan untuk meningkatkan komitmen demi mencapai keberhasilan organisasi. Logika yang mendasari adalah jika terlibat dalam keputusan-keputusan yang memengaruhi serta meningkatkan otonomi dan kendali mereka atas kehidupan kerja karyawan akan menjadi lebih termotivasi, berkomitmen terhadap organisasi, produktif dan puas dengan pekerjaan mereka.

Disamping adanya keterlibatan karyawan juga pentingnya tujuan dalam setiap pembahasan motivasi tampak nyata proses motivasi diintrepretasikan oleh sebagian ahli diarahkan pada tujuan. Tujuan atau hasil yang dicari oleh seorang karyawan dipandang sebagai kekuatan yang menarik , pencapaian tujuan yang diinginkan dapat menghasilkan pengurangan kebutuhan dari masing-masing individu. Pentingnya keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi tentunya harus disertai dengan landasan dari motivasi itu sendiri, seorang karyawan dengan motivasi yang tinggi secara konsisten menyelesaikan tugas-tugasnya pada waktunya, sementara karyawan yang lain selalu didorong untuk menyelesaikan suatu pekerjaannya tentunya diakibatkan oleh motivasi yang kurang, dengan sendirinya landasan motivasi sangatlah penting yaitu perilaku yang dimotivasi sebagaimana dikemukakan Winardi ( 2009 : 346 ) memiliki tiga macam ciri khusus yaitu :

*Pertama*, perilaku yang dimotivasi berkelanjutan, maksudnya ia tetap ada untuk jangka waktu yang relatif lama.

*Kedua*, perilaku yang dimotivasi diarahkan kearah pencapaian sesuatu tujuan dan

*Ketiga*, ia merupakan perilaku yang muncul karena adanya sesuatu kebutuhan yang dirasakan**.**

Timbulnya suatu motivasi didasari oleh adanya kebutuhan, keinginan dan aspirasi terdapat kesamaan dalam menjelaskan hal tersebut, organisasi untuk senantiasa memotivasi karyawan agar mereka berhasil tentunya pihak manajemen harus menciptakan kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan individu, dilain pihak organisasi harus pula menyediakan alat-alat untuk memenuhi kebutuhan yang ada pada individu yang bersangkutan.

Lebih lanjut Winardi ( 2009 : 347 ) mengemukakan bahwa : “ Orang telah mengembangkan aneka macam sistem untuk mengklasifikasikan kebutuhan manusia yang berkisar sekitar sistem yang mencoba menerangkan semua motivasi manusia sebagai akibat dipenuhinya sebuah kebutuhan dasar “ . Dengan adanya keragaman kelompok dalam suatu organisasi seorang manajer harus dapat memotivasi karyawan karena dalam pekerjaan banyak yang tidak dapat diprediksi, keragaman tersebut tercermin dalam pola perilaku yang berbeda beberapa hal berhubungan dengan kebutuhan dan tujuan.

Gambaran seperti dikemukakan di atas bahwa kebutuhan merujuk pada kekurangan yang dialami seorang individu pada suatu waktu tertentu, seperti dikemukakan oleh *Ivancevich et.al* alih bahasa Gania ( 2006 : 146 ) sebagai berikut :

Kebutuhan merujuk pada kekurangan yang dialami seorang individu pada suatu waktu tertentu kekurangan tersebut mungkin bersifat fisiologis ( kebutuhan akan makanan ), psikologis ( kebutuhan akan rasa bangga terhadap diri sendiri ), sosiologis ( kebutuhan akan inter aksi social ). Kebutuhan dipandang sebagai sumber tenaga atau pemicu respons perilaku.

Kebutuhan sebagaimana dimaksud yang berhubungan dengan pekerjaan dapat bervariasi dari individu yang satu dengan yang lainnya, oleh karena itu selalu berusaha mengurangi berbagai kekurangan kebutuhan hal ini memicu proses pencarian cara untuk mengurangi ketegangan yang disebabkan oleh kekurangan, yang pada akhirnya suatu tindakan dipilih dan perilaku yang menghasilkan pencapaian tujuan. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan, dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakan faktor-faktor lain kearah efektivitas organisasi, pada pengertian lain motivasi dianggap sebagai penggerak dan pengarah.

**2.1.6. Konsep Efektivitas organisasi.**

Penilaian efektivitas suatu organisasi secara keseluruhan ditentukan oleh apakah tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau sebaliknya penilaian prestasi perseorangan merupakan dasar penilaian efektivitas suatu organisasi dikemukakan Indrawijaya ( 2009 : 225 ). mengemukakan bahwa ; “ keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari pencapaian tujuan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, terdapat beberapa aspek penilaian efektivitas organisasi “.

Teori yang paling sederhana berpendapat bahwa efektifitas organisasi sama dengan prestasi organisasi secara keseluruhan, menurut pendapat ini efektivitas organisasi dapat diukur berdasarkan berapa besar keuntungan yang diperolehnya sebagaimana dikemukakan oleh Indrawijaya ( 2009 : 226 ) sebagai berikut :

Efektivitas dapat diukur berdasarkan beberapa besar keuntungan yang diperolehnya, Dalam hal ini keuntungannya lebih besar, maka berarti organisasi makin efektif. Disisi lain, organisasi dapat dikatakan efektif bila jumlah pengeluaran makin lama makin menurun dengan perkataan lain efektifitas organisasi ditentukan oleh efesiensinya . Teori lain yang menghubungkan efektifitas organisasi dengan tingkat kepuasan para anggotanya, jadi organisasi dikatakan efektif apabila para anggotanya ,merasa puas. Pandangan lain berpendapat bahwa susunan organisasi merupakan suatu hal yang penting, tetapi susunan tersebut perlu diberikan kebebasan bertindak.

Pandangan tersebut menitik beratkan kepada keuntungan yang diperoleh seberapa besar, semakin besar keuntungan yang diperoleh maka semakin efektif organisasi, tetapi sebaliknya makin kecil atau menurunnya keuntungan maka organisasi menjadi tidak efektif. Selain itu suatu organisasi dikatakan efektif apabila para anggota merasa puas dan diberikan kebebasan dalam bertindak. Pengukuran efektivitas organisasi dengan,menggunakan Sistem Model dikemukakan oleh *Etzioni* dalam Indrawijaya ( 2009 : 227 ) mencakup empat kriteria yaitu :

adaptasi, integrasi, motivasi dan produksi , pada kriteria adaptasi dipersoalkan kemampuan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya, kriteria integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Kriteria ketiga adalah motivasi anggota mengenai keterikatan dan hubungan antara pelaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksana tugas pokok dan fungsi organisasi, kriteria keempat produksi yaitu usaha pengukuran efektifitas organisasi dihubungkan dengan jumlah dan mutu keluaran organisasi serta intensitas kegiatan suatu organisasi.

Dari keempat kriteria menurut pendapat di atas masing-masing kriteria memiliki karakteristik sesuai dengan pengertiannya, namun pada dasarnya untuk terciptanya efektifitas organisasi yang menjadi ukuran adalah adanya adaptasi, integrasi, motivasi dan produksi. Pandangan lain tentang efektifitas organisasi dikemukakan *Georgepoulus dan Tannenbaum* dalam Indrawijaya ( 2009 :228 ) sebagai berikut :

*A more defensible approach is offered by researchers who construct a measurement of effectiveness by using several element in the successful organizational system. One study uses three basic element : productivity ( or efficiency in an economic sense ), intra organizational stress ( evidenced by observed level of tension and conflict ), and flexibility ( or the ability to adjust to external and internal change ).*

Suatu pendekatan yang dapat lebih dipertanggung jawabkan, sebagaimana yang diajukan oleh para peneliti, adalah suatu cara pengukuran efektifitas yang mempergunakan beberapa unsure yang biasa terdapat dalam kehidupan organisasi yang berhasil. Hasil study menunjukan adanya penggunaan 3 unsur, yaitu produktifitas ( efesiensi dalam arti ekonomi ), tekanan – stress ( dibuktikan dengan tingkat ketegangan dan konflik ), dan fleksibilitas ( atau kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan intern dan ekstern ).

Pembahasan tentang efektivitas organisasi adalah merupakan suatu konsep yang sangat luas dan kompleks ruang lingkupnya dilihat dari konteks keberhasilan atau tingkat pencapaian sasaran dan tujuan yang ingin dicapai dalam suatu organisasi pemerintahan yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing, organisasi pemerintah selalu dihadapkan kepada sumber daya manusia yang kurang terampil dan sumber dana yang terbatas sementara dilain pihak perkembangan yang terjadi di masyarakat begitu cepat, tentunya harus diimbangi dengan peranan manajemen dalam mengorganisasikan dan memanfaatkan sumber daya seefektif mungkin dalam rangka memperlancar pencapaian tujuan organisasi.

Sejalan dengan kondisi tersebut *Steers* dalam Indrawijaya ( 2009 : 228 ) mengembangkan suatu model yaitu proses untuk menilai efektifitas organisasi mencakup tiga sudut pandangan yaitu :

Dimensi pertama ialah optimasi tujuan yang akan dicapai, yaitu bila beberapa bagian dari tujuan itu mendapat perhatian dan alokasi sumber dana dan daya yang lebih besar. Kedua yang berkaitan dengan interaksi antara organisasi dengan keadaan sekeliling , dan ketiga penekanan pada aspek perilaku yang lebih memusatkan perhatian pada pentingnya peranan prilaku manusia dalam proses pencapaian tujuan organisasi dan dalam efektifitas suatu organisasi.

Fokus perhatian pendapat tersebut adalah bagaimana peranan perilaku manusia dalam proses pencapaian tujuan untuk terciptanya efektivitas organisasi, yang menjadi penekananya pada konsep perilaku seberapa besar dapat berinteraksi dalam suatu organisasi dapat mengelola dan mengolah sumber daya dan sumber dana yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi. Konsepsi efektivitas organisasi Indrawijaya lebih lanjut ( 2009 : 229 ) mengemukakan sebagai berikut :

1. Menentukan efektivitas organisasi hanya menurut tingkat prestasi suatu organisasi adalah suatu pandangan yang terlalu menyederhanakan hakikat penilaian efektifitas organisasi. Kita mengetahui bahwa tiap organisasi mempunyai beberapa sasaran dan diantaranya sering terdapat persaingan. Persoalannya ialah bagaimana caranya mengembangkan suatu rangkaian atau kumpulan sasaran yang dapat dicapai dengan batasan sarana, sumber daya dan dana yang tersedia.
2. Tidak semua kriteria sekaligus dapat digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi, keinginan untuk meningkatkan keuntungan dapat menyebabkan seseorang terlalu optimis dalam hal potensi pemasaran. Ini sering menyebabkan timbulnya efek sampingan yaitu kurangnya perhatian terhadap usaha mempertahankan kelangsungan hidup organisasi perusahaan.
3. Pengukuran efektivitas organisasi sesungguhnya harus mencakup berbagai kriteria seperti efesiensi, kemampuan menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan adaptasi, integrasi, motivasi dan produksi dan sebagainya. Cara pengukuran seperti ini sering disebut *“ multiple factor model “* penilaian efektivitas organisasi.

Uraian tersebut menunjukan bahwa pemahaman efektivitas organisasi berpedoman pada pencapaian tujuan, dengan keterbatasan dalam mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk tercapainya tujuan. *Georgopoulus* dan *Tannenbaum* dalam *Steers* ( 1985 : 50 ) mengajukan argumentasi pemakaian teori sistem untuk menganalisa efektifitas : “ Rumusan keberhasilan organisasi harus mempertimbangkan bukan saja sasaran organisasi tetapi juga mekanismenya mempertahankan diri dan mengejar sasarannya, dengan kata lain penilaian efektivitas harus berkaitan dengan masalah sarana maupun tujuan-tujuan organisasi “.

Memahami uraian di atas, perlu dipahami bahwa pengertian efektivitas organisasi bagaimana organisasi mempertahankan diri untuk mencapai sasaran, dilain pihak menurut *Emerson* dalam Jamin ( 1985 : 16 ) memberikan rumusan sebagai berikut : “ *Efektiveness meanisuring intern of attaining prescribed goals or objective* ( efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya ).

Pemahaman efektivitas dipandang dari sudah tercapainya tujuan operatif dan operasional maka tampak jelas bahwa tanggung jawab para manajer adalah memastikan bahwa usaha yang diarahkan pada pencapaian tujuan adalah maksimal bagaimanapun bentuknya. Tinjauan kembali berbagai pengaruh pada efektivitas menghasilkan enam identifikasi bidang umum yang menyangkut manajemen dan dianggap dapat memperlancar tujuan meningkatkan efektivitas, sebagaimana dikemukakan *Steers* ( 1985 : 159 ) adalah :

1. Penyusunan tujuan strategis
2. Pencarian dan pemanfaatan sumber daya
3. Lingkungan prestasi
4. Proses komunikasi
5. Kepemimpinan dan pengambilan keputusan
6. Adaptasi dan inovasi organisasi.

Faktor-faktor tersebut diatas besar perananya dalam menentukan batas pemanfaatan sumber daya organisasi secara efesien dan untuk kepentingan jangka panjang organisasi, termasuk didalamnya perilaku dan prestasi manajemen dinilai berdasarkan faktor-faktor tersebut artinya para manajer menetapkan tujuan yang nyata, bertindak menjamin penyediaan dan pemanfaatan sumber daya dan menciptakan lingkungan kerja yang serasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh *Gibson* dalam Harits ( 2004 : 109 ) bahwa pengertian efektivitas terdiri dari :

1. Efektivitas individu yang menekankan pada (1) hasil karya pegawai atau anggota tertentu dari organisasi dan (2) prestasi kerja individu dinilai secara rutin lewat proses evaluasi hasil karya yang merupakan dasar kenaikan gaji, promosi dan imbalan lain yang tersedia dalam organisasi
2. Efektivitas kelompok yang menekankan pada (1) bekerja secara bersama-sama dalam kelompok, dan (2) hasil yang dicapai jumlah kontribusi dari semua anggotanya.
3. Efektivitas organisasi tersendiri dari individu dan kelompok yang menekankan pada hasil karya yang lebih tinggi tingkatannya dari pada jumlah hasil karya tiap-tiap bagiannya.

Beberapa ahli membahas masalah efektivitas organisasi memusatkan pada gejala-gejala dalam lingkup organisasi, efektivitas diukur berdasarkan prestasi, produktivitas, laba. Keberhasilan manajer dalam memimpin suatu organisasi dapat diukur dari pencapaian efektivitas artinya bagaimana seorang manajer tersebut memiliki kemampuan mengelola dan memimpin organisasi dan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya seefektif mungkin.

Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan suatu organisasi tergantung dari komitmen dan perilaku dari manajer maupun para anggota atau pelaksanan organisasi tersebut dalam kerangka operasional yang efektif dengan penggunaan sumber daya yang tersedia seefesien mungkin, sejalan dengan pendapat *Hick* yang dikutip Silalahi ( 2002 : 125 ) elemen-elemen kerja yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi yaitu :

1). Sumber daya manusia (*human resource*) yaitu : kemampuan mengerjakan, kemampuan mempengaruhi.

2). Sumber daya non manusia (*non human resource*) yaitu meliputi benda-benda ekonomi.

3). Kemampuan menggunakan sumber daya konseptual (*conceptual resource* ) dari kelompok tertentu dari anggota kelo,mpoknya seperti manajer-manajer dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen atau tugas-tugas manajerial.

Perspektif efektivitas merupakan suatu hal yang senantiasa diperjuangkan oleh organisasi untuk dicapai, sekali organisasi mencapai karakteristik yang menentukan seperti produktivitas tinggi, kepuasan dan ketenangan kerja yang tinggi jelas menjadi efektif namun disisi lain *Etzioni* dalam *Steers* ( 1985 : 51 ) berpendapat bahwa :

efektivitas paling baik dipahami jika orang melihat keseluruhan sistem organisasi artinya organisasi dilihat berada dalam keadaan selalu berubah, terus menerus berusaha mencapai atau mempertahankan stabilitas terhadap lingkungan intern dan eksternnya memusatkan perhatian bagaimana kriteria penilaian saling melengkapi, serta sifat hubungan mereka dengan lain-lain faktor organisasi .

Tingkat efektivitas suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan untuk tercapainya tujuan tidak terlepas dari lingkungaan organisasi itu sendiri baik dari dalam maupun luar organisasi dengan adanya saling ketergantungan diantara para pelaksana, dan berusaha untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif, sehingga para anggota organisasi merasa adanya penghargaan dan diperlakukan sesuai dengan tanggung jawab yang dipegang serta dapat meningkatkan kreatifitas secara efesien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pandangan lain tentang efektivitas dihubungkan dengan efesiensi dan efektivitas dikemukakan oleh *Katz* dan *Kahn* dalam *Steers* ( 1985 : 55 ) bahwa :

“ Efektivitas organisasi sebagai fungsi bersama dari efesiensi dan efektivitas kebijakan jangka pendek dengan asumsi bahwa faktor-faktor tersebut dapat dipertimbangkan dalam perjalanan waktu sebuah organisasi dalam jangka panjang akan memperlihatkan keempat karakteristik yaitu pertumbuhan, penyimpangan enerji, kelangsungan hidup dan pengendalian terhadap lingkungan luar “.

Pandangan di atas menunjukan adanya karakteristik efektivitas organisasi sebagai fungsi bersama dari efesiensi dan efektivitas dengan cirri-ciri adanya pertumbuhan, penyimpangan energi, kelangsungan hidup dan pengendalian terhadap lingkungan luat yaitu bagaimana organisasi dapat berinteraksi dan menyesuaikan dengan lingkungan sekitarnya sehingga dapat beradaptasi.

Disisi lain pandangan efektivitas organisasi berdasarkan model dikemukakan oleh *Yuchtman* dan *Seashore* dalam *Steers* ( 1985 : 55 ) untuk menciptakan keberhasilan suatu organisasi mengajukan tiga pemikiran dengan sebutan ancangan antara lain :

Pertama ancangan sasaran membandingkan prestasi organisasi dengan sasaran-sasaran organisasi yang resmi yang sudah dinyatakan sebelumnya, Kedua ancangan fungsional yang mendasarkan fungsi-fungsi atau tujuan nyata dari organisasi tertentu pada kerangka teoritis pemilaiannya, dengan perkataan lain tujuan disangkutkan pada organisasi berdasarkan fungsi yang dijalankan oleh organisasi dalam masyarakat. Ketiga konsep sumber sistem efektifitas diukur berdasarkan kemampuan organisasi mengamankan posisi tawar
menawar yang ,menguntungkan dalam lingkungannya dan memanfaatkan posisi tersebut untuk memperoleh sumber daya langka dan berharga.

Implikasi adanya ancangan-ancangan sebagaimana dikemukakan di atas yang berorientasi pada sistem dipergunakan untuk menentukan tujuan-tujuan secara operasional, berupa keputusan yang dibuat oleh suatu badan atau instansi mengimplementasikan kebijakan. Dengan demikian efektifitas dipandang sebagai tingkat pencapaian tujuan dan operasional. Pengukuran efektivitas memberikan komponen standar dalam upaya meningkatkan efektivitas sebagaimana dikemukakan oleh Siagian dalam Harits ( 2004 : 114 ) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu :

1. Suasana kerja yang memungkinkan berkembangnya daya kreativitas setiap orang dalam organisasi.
2. Suasana kerja yang merangsang timbulnya perasaan sepenanggungan dan seperasaan,
3. Situasi lingkungan intern dimana jiwa anggota-anggota suatu keluarga besar selalu diusahkan dapat berkembang.
4. Kondisi pekerjaan secara fisik menyenangkan, tempat bekerja tidak menyesakan napas, ventilasi cukup, tata ruang rapih dan bersih, fasilitas kerja yang memadai.
5. Terciptanya iklim saling mempercayai dan bukan saling mencurigai.
6. Adanya kesepakatan mengembangkan kemampuan karyawan secara sistematis dan berencana yang dikaitkan dengan pengembangan karir dan digunakan sebagai wahana mempersiapkan karyawan dalam proses memikul tanggung jawab lebih besar dikemudian hari.
7. Pengikut sertaan karyawan dalam proses pengambilan keputusan terutama yang menyangkut bidang tugas masing-masing.

Faktor-faktor tersebut merupakan hal yang dominan terhadap tingkat efektivitas suatu organisasi dalam melaksanakan program/kegiatan untuk mencapai tujuannya. Suatu organisasi yang efektif akan berusaha menciptakan suasana kerja kondusif , menyenangkan dan dapat mengembangkan kreatifitas individu. Pemahaman lain terhadap efektivitas dengan menekankan proses-proses pokok yang berhubungan dengan efektivitas bukan sebagai akhir, model ini mengimplikasikan bahwa peranan penting dari manajemen adalah bagaimana berbagai komponen organisasi saling berhubungan satu dengan lainnya dan bagaimana saling berhubungan tersebut dapat memperbesar kemungkinan berhasilnya organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh *Steers* dalam Jamin ( 1985 : 208 ) terdapat tiga dimensi model ini yaitu :

1. Konsep optimasi tujuan.
2. Perspektif sistem.
3. Tekanan pada perilaku manusia dalam organisasi.

Optimasi tujuan kenyataannya sebagian besar organisasi tidak dapat memaksimalkan tujuan tertentu sekalipun mereka menghendakinya. Sebaliknya pengakuan akan adanya faktor-faktor pembatas terhadap tingkah laku dan prestasi organisasi, para manajer yang efektif dianggap menentukan dan mengejar tujuan yang optimal.

Penekanan pentingnya perilaku manusia dalam pelaksanaan organisasi birokrasi mengandung arti bahwa peneliti ingin memperoleh gambaran lebih jelas mengenai indikator-indikator penentu efektivitas antara lain dasar analisis dalam penentuan ini mengenai perilaku individu, kelompok dan karakteristik nilai-nilai yang dianut oleh semua anggota organisasi, dipihak lain bila sebagaian besar karakteristik individu dan kelompok dan semua nilai yang dianut tidak cocok dengan kebutuhan dan tujuan organisasi, maka sulit bagi seluruh anggota organisasi dapat memaksimalkan pekerjaannya sehingga efektivitas organisasi tidak tercapai. Hal ini sejalan dengan pendapat Denison dalam Tika ( 2008 : 135 ) menjelaskan bahwa :

Efektivitas adalah fungsi dari menerjemahkan nilai-nilai dan kayakinan inti kedalam peraturan-peraturan dan praktik dengan cara yang konsisten visi pemimpin harus dioperasional melalui tindakan membangun budaya yang kuat berimplikasi bahwa nilai-nilai dan tindakan sangat konsisten, bentuk konasisten ini sering disebut-sebut sumber kekuatan organisasi dengan cara untuk memperbaiki kinerja dan efektivitas organisasi “.

Ungkapan di atas menggambarkan bahwa nilai-nilai dan keyakinan adalah merupakan bagaian dari suatu budaya organisasi dalam pelaksanaannya diwujudkan dalam bentuk peraturan-peraturan yang dipatuhi dan dilaksanakan oleh semua anggota organisasi sebagai bagian dari efektivitas organisasi untuk selanjutnya dibuat visi dan misi seorang pemimpin, dan lebih lanjut menjelaskan keterkaitan antara gaya kepemipinan,, budaya organisasi dan efektivitas organisasi dalam pelaksanaannya.

Berdasarkan kajian pustaka di atas dapat digambarkan alur pikir keterkaitan antara hasil penelitian sebelumnya, administrasi publik, perilaku organisasi, organisasi dan manajemen, gaya kepemimpinan kontingensi, budaya organisasi, motivasi kerja dan efektivitas organisasi sebagai berikut :

**Hasil – hasil**

**Penelitian**

**Karakteristik masalah**

**Administrasi Publik**

Dimock ( 1997 )

Cleveland dlm Keban ( 2008 )

Denhardt dlm Keban ( 2008 )

Chandler dlm Keban ( 2008 )

Kasim ( 1994 )

Pery ( 2008 )

**GRAND THEORY**

**Perilaku Organisasi**

Luthans ( 2008 )

Rivai, Mulyadi ( 2009 )

Winardi ( 2009 )

Soetopo ( 2010 )

Robbins, Judge ( 2008 )

Davis, Newstrom ( 1992 )

**Organisasi dan Manajemen**

Robbins ( 2005 )

Daft ( 2002 )

Gibson et al ( 1983 )

Jones ( 1955 )

Davis ( 1951 )

**MIDDLE RANGE THEORY**

**Budaya Organisasi**

Robbins, Judge ( 2008 )

Ivancevich et al ( 2008 )

Luthans ( 2008 )

Rivai, Mulyadi ( 2009 )

**Motivasi**

Ivancevich et al (2006)

Siagian (2004)

Winardi (2006)

Robbins, Judge (2008)

Thoha (2007)

**Gaya Kepemimpinan Kontingensi**

Fiedler dlm Rivai (2009)

**APPLIED THEORY**

**Efektivitas Organisasi**

Kreitner, Kinicki dlm Soetopo ( 2010 )

Indrawijaya ( 2008 )

Steers ( 1995 )

Gambar 2.1.

Landasan Teori Daftar Pustaka

Sumber ( diolah oleh peneliti )

**2.2. Kerangka Berpikir.**

Model kepemimpinan yang dikembangkan *Fiedler* dalam Rivai ( 2009 : 46 ) yaitu gaya kepemimpinan kontingensi memberikan pengertian bahwa :

 “ Bagaimana tindakan seorang manajer dalam situasi tertentu perilaku kepemimpinannya yang efektif artinya manajer dalam mempergasakan kepemimpinannya tidak berpedoman pada salah satu pola perilaku dari waktu ke waktu melainkan didasarkan pada analisis ,manajer setelah ia mempelajari situasi tertentu, lalu melakukan pendekatan yang tepat “.

Asumsi pendapat di atas menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan kontingensi dengan situasi yang dihadapi oleh pemimpin pada suatu saat, bahwa dalam situasi yang berbeda diperlukan pendekatan yang berbeda untuk tercapainya efektivitas, gaya kepemimpinan kontingensi ini mengemukakan tiga variabel utama yang menentukan situasi yang menguntung dan tidak menguntungkan bagi seorang pemimpin dikatakan Fiedler dalam Rivai ( 2009 : 46 ) yaitu : “ hubungan antara pemimpin dengan anggota kelompok, derajat struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan dan kedudukan ( posisi ) kewenangan pemimpin berdasarkan kewenangan formal yang dimiliki “.

Ketiga variabel gaya kepemimpinan kontingensi memadukan antara situasi yang dihadapi oleh pemimpin dengan perilaku kepemimpinan yang tepat akan menentukan efektivitas artinya adalah dalam situasi apa perilaku pemimpin berorientasi pada tugas dan dalam situasi apa perilaku pemimpin berorientasi pada hubungan.

Fiedler dalam Thoha ( 2007 : 293 ) ,mengatakan : “ Posisi situasi yang sangat menyenangkan dan sangat tidak menyenangkan maka gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau *hard noise* adalah sangat efektif dan ketika situasinya ditengah-tengah atau moderat antara menyenangkan dan tidak menyenangkan ,maka gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan kemanusiaan atau yang lunak sangat efektif “. Fiedler menyatakan benar-benar yakin bahwa kombinasi antara situasi yang menyenangkan dengan gaya kepemimpinan akan menentukan efektivitas kerja.

Lebih lanjut *Fiedler* dalam Thoha ( 2007 : 293-294 ) tipe kepemimpinan yang berorientasi pada tugas bisa berhasil dalam situasi yang menyenangkan sebagai berikut :

*In the very favorable conditions in which leader has power, informal backing and a relativity well structure task, the group is ready to be directed and the group expects to be told what to consider the captain of a airliner in its final landing approach we would hardly want him to turn to his crew for a discussion how to land.*

Kondisi-kondisi yang sangat menyenangkan dimana pemimpin mempunyai kekuasaan, dukungan informal dan tersusun secara baik, maka kelompok siap untuk diarahkan dan meminta diperintahkan berbuat apa saja. Sebaliknya pemimpin yang berorientasi pada tugas akan berhasil dalam kondisi sangat tidak menyenangkan apabila :

*The disable chairman of a volunteer concritte which is asked to plan office picnic on a beautiful Sunday. If the leader ask too many question about what the group to do or how he should procces he is likely yo be toldthat we ought to go home.*

 Seorang ketua panitia kerja sukarrela yang tidak disenangi diminta untuk merencanakan piknik di hari minggu yang cerah jika ,ketua terlalu banyak bertanya tentang apa yang seharuanya dilakukan oleh kelompok atau bagimana ia harus mengerjakan, itu sama halnya dia harus dinasehati sebaiknya kita semua pulang ke rumah masing-masing

Berdasarkan penelitiannya *Fiedler* dalam Thoha ( 2008 : 60 ) menyimpulkan : “ bahwa pemimpin yang berorientasi tugas cenderung bekerja secara lebih baik dalam situasi yang sangat menguntungkan dan dalam situasi yang sangat tidak menguntungkan mereka “. Pendapat tersebut memperjelas bahwa pemimpin yang berorientasi tugas akan menghasilkan suatu pekerjaan yang lebih baik dalam situasi apapun.

Dalam tinjauan gaya kepemimpinan kontingensi ada dua variabel yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan yaitu karakteristik bawahan dan kontrol situasi *Greenberg* dan *Baron* dalam Soetopo ( 2010 : 237 ) sebagai berikut :

Karakteristik bawahan adalah ciri-ciri kematangan, kemampuan, kebutuhan, pengalaman dan kepuasan yang dimiliki oleh pegawai. Karakteristik bawahan sangat menentukan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan oleh pemimpin selanjutnya mengemukakan *“ the style of leadership choice is trongly affected by several characteristics of subordinates* memperkuat argument bahwa karakteristik bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang.

 Ciri karakteristik bawahan yaitu kemampuan melaksanakan tugas dan kepuasan atas perilaku pemimpin. Kontrol situasi mengacu pada keadaan lingkungan organisasi yang menentukan gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin, merentang dari tinggi ke rendah kontrol situasi yang tinggi ditandai oleh hubungan anggota kelompok yang positif, tugas-tugas terstruktur, dan kekuasaan karena posisi tinggi, sementara kontrol situasi rendah ditandai oleh hubungan anggota kelompok negatif, tugas-tugas tidak terlalu terstruktur dan kekuasaan karena posisi rendah. Pendapat di atas memiliki dua ciri tentang kepemimpinan yaitu kemampuan melaksanakan tugas dan kepuasan atas perilaku pemimpin dengan ditandai adanya hubungan anggota kelompok yang positif dan kontrol situasi rendah.

Lebih lanjut *Hersey* dan *Blanchard* dalam Thoha ( 2009 : 16 ) mengemukakan pentingnya hubungan pemimpin dengan bawahannya sebagai berikut :

1. Pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja.
2. Tahap selanjutnya adalah dimana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat.
3. Tahap ketiga dimana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan.
4. Tahap yang terakhir adalah tahap dimana anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan berpengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.

 Pemahaman seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak terlepas dari hubungan pemimpin dengan bawahannya sesuai dengan keinginan dan tujuan organisasi , melalui tahapan-tahapan sebagaimana tersebut di atas untuk terjalinnya kominikasi yang baik dan menanamkan keyakinan kepada karyawan dalam meningkatkan kinerja, salah satu elemen budaya organisasi adalah kinerja karyawan yang mematuhi norma-norma yang berlaku dianggap penting dalam organisasi, serta peran pemimpin dalam menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan .

Mondy dalam Soetopo ( 2010 : 139 ) menyatakan bahwa : “ gaya kepemimpinan ( *leadership style* ) secara meyakinkan mempengaruhi budaya kelompok atau organisasi. Jika pemimpin menjaga jarak ( *aloof* ) dengan bawahan, maka sikap semacam ini menimbulkan dampak negatif terhadap organisasi “.

Pendapat lain mengemukakan keterkaitan antara gaya kepemimpinan kontingensi dengan budaya organisasi disampaikan oleh Zdenk dalam Soetopo ( 2010 : 139 ) menyatakan bahwa : “ fungsi esensial kepemimpinan adalah memanipulasi budaya dengan demikian peranan pemimpin sangat penting dalam menciptakan budaya organisasi yang kuat “. Dengan demikian seorang pemimpin dapat menciptakan budaya dalam organisasi untuk menanamkan nilai-nilai keyakinan kepada bawahan dalam melaksanakan organisasi.

Pendapat lain menguatkan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan kepemimpinan dikemukakan oleh Creemers et al dalam Soetopo ( 2010 : 139 ) menyatakan bahwa : “ budaya organisasi yang kuat berhubungan dengan kepemimpinan yang kuat, struktur organisasi yang partisipatif dan interaksi sosial yang positif “.

Budaya organisasi menunjukan dan berkaitan dengan makna bersama, nilai, sikap dan keyakinan yang dipatuhi dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi, terutama bagi anggota baru organisasi untuk memahami dan melaknsakan budaya organisasi yang berkembang. Selain itu budaya organisasi mempengaruhi perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjan dan menjadi semakin penting, sementara organisasi terus memperluas rentang kendali, menata struktur, mengurangi formalisasi dan memberdayakan karyawan, dimana setiap orang dituntut kearah yang sama, hal ini menggambarkan bahwa budaya memiliki fungsi dalam sebuah organisasi sebagaimana dikemukakan *Robbins* dan *Judge* alih bahasa *Angelica* ( 2008 : 256 ) mendefinisikan budaya organisasi yaitu : “ mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya “.

Sistem makna ini, ketika dicermati secara lebih mendalam adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi, menunjukan bahwa tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi disampaikan oleh *Robbins* dan *Judge* penerjemah Angelica ( 2008 : 256 ) sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, sejauhmana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko
2. Perhatian pada hal-hal rinci, sejauhmana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail
3. Orientasi hasil, sejauhmana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut
4. Orientasi orang, sejauhmana keputusan-keputuan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim, sejauhmana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu .
6. Keagresifan, sejauhmana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas, sejauhmana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik berada pada tingkatan mulai dari rendah sampai tinggi, karena untuk menilai suatu organisasi berdasarkan ketujuh karakteristik ini akan menghasilkan suatu gambaran utuh mengenai budaya organisasi. Dengan demikian sikap pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi yaitu bagaimana segala sesuatu dilakukan di dalamnya dan cara para bawahan diharapkan berperilaku.

Dalam kaitannya dengan keefektifan organisasi bahwa budaya organisasi merupakan keyakinan dan asumsi-asumsi dalam organisasi yang membentuk struktur dan proses organisasi dan mempengaruhi sikap, komitmen dan performasi oleh sebab itu budaya organisasi mempengaruhi keefektifan organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Schein dalam Soetopo ( 2010 : 138 ) menemukan bahwa : “ keyakinan dan asumsi-asumsi dalam organisasi membentuk struktur dan proses organisasi, dan mempengaruhi sikap, ,komitmen dan performansi, keyakinan dan asumsi merupakan bagian dari budaya organisasi dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi keefektifan organisasi “.

Budaya organisasi memunculkan tekanan pada orang-orang dalam organisasi untuk berpikir dan berperilaku dengan cara yang konsisten dengan budaya yang ada dan menimbulkan efektivitas organisasi, keterkaitan antara budaya organisasi dan efektivitas organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Cheng dalam Soetopo ( 2010 : 138 ) mengatakan bahwa : “ ideology organisasi ( sebagai bagian dari budaya organisasi ) berkorelasi kuat dengan keefektifan organisasi yang dipersepsi oleh para guru ( r xy = 0,739 ) “.

Berdasarkan beberapa pandangan tersebut di atas menjelaskan bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan, sementara budaya organisasi mempengaruhi keefektifan organisasi, budaya organisasi yang kuat diikuti makin terbukanya komunikasi dan informasi pada akhirnya akan meningkatkan keefektifan organisasi.

Penjelasan mengenai efektivitas organisasi dikatakan oleh Hoy dan Miskel ( 1982 : 320 ) mengembangkan dua pendekatan keefektifan organisasi menyatakan bahwa :

 “ *goal model of organizational effectiveness* yaitu organisasi dikatakan efektif jika organisasi telah mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya yaitu *Traditionally organizational effectiveness has be defined in terms of the degree of goal attainment. Amitai Etzioni’s widely held definition is that an organizatiobal goal is desired state of affairs which rhe organizational attempt to realized”. An organizational is effective if the observable outcomes of its activities meet or exceed organizational goals.*

“ *System resource model of organizational effectiveness “* yaituOrganisasi dikatakan efektif jika organisasi itu mampu mengambil keuntungan dari situasi lingkungan dan mendaya gunakan sumber-sumber yang bermanfaat. Akibatnya pengertian keefektifan menitik beratkan pada kesinambungan proses perubahan yang tanpa akhir karena merupakan siklus dan kompetisi antar sumber daya yang ada.

Memahami permasalahan yang kompleks dalam pengukuran efektivitas organisasi pendapat di atas memprioritaskan kedalam dua pendekatan yaitu organisasi dikatakan efektif apabila telah mencapai tujuan dan organisasi efektif apabila dapat meraih keuntungan melalui pemanfaatan sumber-sumber yang bermanfaat, sehingga pendapat di atas memprioritaskan keefektifan organisasi adalah proses perubahan yang berkelanjutan.

Berbagai pandangan dan pendapat tentang efektivitas organisasi yang dikemukakan berbeda-beda dari para ahli tergantung dari sudut pandang masing- masing, namun demikian peneliti mengungkapkan salah satu pendapat dengan multidimensional yaitu dapat diterapkan di berbagai tipe organisasi, baik besar maupun kecil, baik organisasi profit maupun non profit yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki dalam Soetopo ( 2010 : 86 ) mengatakan bahwa indikator keefektifan yaitu :

Adaptabilitas berhubungan dengan konsep fleksibilitas dan inovasi yang berkaitan dengan kemampuan organisasi memodifikasi prosedur kerjanya dengan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan perubahan . Prestasi mengembangkan motivasi, kreativitas, kepercayaan diri dan aspirasi. Kepuasan kerja adalah kunci dari pengukuran keefektifan organisasi dalam organisasi terdiri atas orang-orang yang memiliki interes tertentu bagaimana pemimpin organisasi membuat keseimbangan para bawahan dalam mencapai kepuasan kerja dan sikap yang menentukan acuan individu untuk melakukan aktivitas yang sesuai dengan pola yang telah dipiih “.

Asumsi pendapat di atas mengukur keefektifan organisasi banyak kriteria yang dikemukakan sebagai contoh antara lain rata-rata tingkat kemajuan, prestasi aktual, kemampuan melibatkan orang lain, layanan publik dan lainnya. Sementara pendapat lainnya mengemukakan keterkaitan antara gaya kepemimpinan kontingensi dengan efektivitas organisasi yang dikemukakan oleh *Gannon* ( 1979 :201 ) menyanpaikan keterkaitan gaya kepemimpinan kontingensi dengan efektivitas organisasi sebagai berikut :

*Without effective leadership, it is difficult for an organization to function effectively. Leaders or manager define the goals the organization pursues, they develop planning and control systems that guide and monitor organizaton ‘s destiny; they construct an organizational structure appropriate for tasks undertaken, and they motivate their subordinates to complete these tasks. Thus effective leardership is a key factor in the life and success of organization. According to chester barnard (1938), it is the critical factor*.

Gannon menegaskan tanpa kepemimpinan efektif suatu organisasi sulit untuk menjadi efektif dan dengan demikian keberhasilan serta berkembangnya suatu organisasi timbul karena adanya peranan kepemimpinan untuk mencapai suatu tujuan dengan berpedoman kepada pengembangan perencanaan dan sistem pengendalian, dengan demikian efektifnya seorang pemimpin merupakan faktor penentu untuk berjalannya dan keberhasilan organisasi.

Kontroversi sekitar keefektifan organisasi menunjukan adanya berbagai pandangan yang berbeda-beda belum berakhir demikian pula dengan tingkat sekolah kenyataannya leporan-laporan yang muncul dewasa ini yang membahas pembaruan pendidikan mengemuka bahwa pada level minat masyarakat terhadap keefektifan organisasi terus tumbuh. Topik pembaruan bidang pendidikan yang menjadi bahan pembicaraan yaitu akuntabilitas, prestasi anak, tes kompetensi, tingkat drop out, kepuasan kerja guru dan semangat pimpinan, Goodman dan Pennings dalam Soetopo ( 2010 : 52 ).

Menyikapi pernyataan tersebut bahwa gaya kepemimpinan yang dipahami secara terpadu akan mengungkapkan bagaimana gaya kepemimpinan berkorelasi dengan budaya organisasi dan mempengaruhi efektivitas organisasi, hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Creemers dan Reynold dalam Soetopo ( 2010 : 236 ) menjelaskan bahwa : “ peranan kepemimpinan bertranformasi dengan realitas organisasi dan membentuk kultur organisasi, hal ini menunjukan bahwa kepemimpinan akan mempengaruhi organisasi ( termasuk keefektifannya ) dan berpengaruh terhadap kultur organisasi “.

Ungkapan di atas mengisyaratkan bahwa betapa pentingnya gaya kepemimpinan yang dikembangkan untuk memperkuat nilai-nilai dan norma yang merupakan bagian dari budaya organisasi untuk dilaksanakan dan dipatuhi oleh para pegawai, disamping itu kemampuan para pegawai lebih meningkat lagi serta dapat meningkatkan kepuasan baik bagi pegawai maupun masyarakat yang pada akhirnya efektivitas organisasi terwujud sesuai dengan harapan.

Keefektifan organisasi sebenarnya bukan merupakan fenomena baru bagi pendidikan karena sudah berjalan lama yang menjadi fokus perhatian adalah tentang bagaimana pelaksanaan menjadi efektif dan efesien untuk semua tipe organisasi sekolah, namun demikian keefektifan organisasi sekolah menyajikan suatu perhatian pada praktek administrasi pendidikan. Pendidikan di sekolah memiliki indikator-indikator keefektifan yang berbeda-beda demikian pula pencapaian tingkat keberhasilan berbeda pula tergantung kepada situasi dan kondisi sekolah.

Berdasarkan landasan teori secara keseluruhan tersebut di atas dapat digambarkan kerangka pemikiran penelitian digambarkan di bawah ini :

**Dimensi**

**Gaya Kepemimpinan Kontingensi ( Fiedler dalam Rivai : 2009 )**

**1. Hubungan pemimpin-anggota**

**2. Struktur Tugas**

**3. Kekuatan Posisi**

 Creemers dan Reynolds dlm Soetopo

**Faktor**

**Efektivitas Organisasi ( Kreitner, Kinicki dlm Soetopo ; 2010 )**

**1. Adaptabilitas**

**2. Prestasi**

**3. Kepuasan kerja**

**4. Sikap yang menentukan acuan individu**

**Komponen Motivasi Kerja ( Ivancevich et al : 2006 )**

**1. Arah**

**2. Intensitas**

**3. Ketekunan**

 ( 2010 )

 Zdenk dlm Soetopo

 ( 2010 )

**Karakteristik**

**Budaya Organisasi ( Robbins dan Judge : 2008 )**

**1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko**

**2. Perhatian pada hal-hal rinci**

**3. Orientasi hasil**

**4. Orientasi orang**

**5. Orientasi tim**

**6. Keagresifan**

**7. Stabilitas**

 Creemers dan Reynolds dlm Soetopo

 ( 2010 )

Gambar 5

Model Kerangka berpikir

* 1. **Hipotesis Penelitian.**

Berdasarkan kerangka berpikir di atas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Gaya kepemimpinan kontingensi, budaya organisasi, motivasi kerja pada sekolah dasar negeri di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung ditenggarai belum dilaksanakan secara efektif.
2. Gaya kepemimpinan kontingensi dan budaya organisasi melalui motivasi kerja secara simultan besar dampaknya terhadap efektivitas organisasi pada sekolah dasar negeri di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung.
3. Gaya kepemimpinan kontingensi diukur dari aspek-aspek hubungan pemimpin dan anggota, struktur tugas dan kekuatan posisi melalui motivasi kerja besar dampaknya terhadap efektivitas organisasi pada sekolah dasar negeri di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung.
4. Budaya organisasi diukur dari karakteristik-karakteristik inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan stabiltas melalui motivasi kerja besar dampaknya terhadap efektivitas organisasi pada sekolah dasar negeri di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung.