

ISSN : 1858-4977

---

# JIA

**JURNAL ILMU ADMINISTRASI**

JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS SAM RATULANGI  
MANADO

Volume 6

Nomor 1

April 2010

# JIA

## JURNAL ILMU ADMINISTRASI

Diterbitkan Oleh

Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Sam Ratulangi Manado

---

### Ketua Penyunting

Prof. Dr. Patar Rumapea, M.Si

### Wakil Ketua Penyunting

Drs. R. Johnly Pio, M.Si

### Penyunting Pelaksana

Drs. Frendy A. O. Pelleng, M.Si

Drs. Lucky F. Tamengkel, MM

Dra. F. Daicy J. Lengkong, M.Si

Ir. Alvon Jusuf, MBA

### Dewan Pakar

Prof. Dr. Umar Nimran, MA

(Guru Besar Universitas Brawijaya Malang)

Prof. Dr. J.G. Nirbito, M.Pd

(Guru Besar Universitas Negeri Malang)

Prof. Dr. Supriyanto, MM

(Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang)

Dr. Anang Kristyanto, MM

(Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya)

Drs. Agus Hermawan, M.Si, Mbus

(Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang)

Rokhedi Priyo Santoso, SE, MIDEc

(Universitas Islam Indonesia Yogyakarta)

### Pelaksana Tata Usaha

Johana Undap

---

**Alamat Redaksi dan Tata Usaha:** Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sam Ratulangi Jl. Kampus Unsrat Bahu Manado 95115. Gedung a Lt. II Blok Barat. Telp. (0431) 862586 Fax. (0431) 862586

---

**(JIA) Jurnal Ilmu Administrasi,** Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sam Ratulangi Manado diterbitkan sejak tahun 2005.

---

**(JIA) Jurnal Ilmu Administrasi,** Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sam Ratulangi Manado. Dekan : Drs. Johny Lumolos, M.Si. Pembantu Dekan I : Drs. M.R. Rembang, M.Si. Pembantu Dekan II : Drs. N.R. Pioh, M.Si. Pembantu Dekan III : Drs. W.A. Areros, M.Si. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi : Drs. S.M. Sumaiku, M.Si.

---

**(JIA) Jurnal Ilmu Administrasi,** terbit 3 kali dalam satu tahun pada bulan April, Agustus, dan Desember.

---

Dicetak oleh :

**UNSRAT PRESS**

Jl. Kampus Unsrat Manado 95115

Telp. 0431 - 863786 HP. 081356468558

**JIA**  
**JURNAL ILMU ADMINISTRASI**  
 Jurusan Ilmu Administrasi  
 Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
 Universitas Sam Ratulangi Manado

Volume 6, Nomor 1

April 2010

**DAFTAR ISI**

Pengaruh Perilaku Birokrasi Terhadap Kinerja Organisasi Dalam Penyelenggaraan Otonomi Daerah (Studi Pada Sekretariat Kota Manado) <i>Arie J. Rorong</i>	1 – 8
Pemberdayaan Perempuan Dan Pengaruhnya Terhadap Upaya Perbaikan Kondisi Sosial-Ekonomi Keluarga (Studi Kasus Di Kecamatan Siau Barat Selatan Kabupaten Sangihe) <i>Burhanuddin Kiyai</i>	9 – 16
Kontribusi Kebijakan Pembangunan Sosial Terhadap Peningkatan Taraf Hidup Masyarakat Miskin Perkotaan (Suatu Studi Di Kecamatan Tuminting Kota Manado) <i>Martha Ogotan</i>	17 – 27
Analisis Hubungan Disiplin Dengan Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Airmadidi Kabupaten Minahasa Utara <i>Florence Daicy Jetty Lengkong, Patar Rumapea</i>	25 – 31
Peran Aktif Wanita Dalam Meningkatkan Pendapatan Keluarga Sebagai Pedagang Eceran Ikan di Kecamatan Tuminting Kota Manado (Kasus Pelelangan Ikan di Kelurahan Tumumpa) <i>Roy F. Runtuwene</i>	33 – 40
Analisis Penerimaan Pajak Dan Kontribusinya Pada Pendapatan Daerah Kota Manado <i>Sonny G. Kaparang</i>	41 – 44
Alternatif Kebijakan Penanganan Masalah Pekerja Seks Komersial (PSK) di Kota Manado <i>Welson Yappy Rompas</i>	45 – 51

# Pengaruh Perilaku Birokrasi Terhadap Kinerja Organisasi Dalam Penyelenggaraan Otonomi Daerah (Studi Pada Sekretariat Kota Manado)

Arie J. Rorong

**Abstract:** This research aimed to: 1). Find out/identify the bureaucratic behavioral aspects that influenced organizational performance in the implementation of the regional autonomy policy at the Manado City Secretariat. 2). Analyze the influences of bureaucratic behavioral aspects on organizational performance in the implementation of the regional autonomy policy at the Manado City Secretariat. This research employed a qualitative approach and a descriptive-explanatory survey technique and the sample of respondents, which consisted of 73 staffs of the Manado City Secretariat, was determined using a proportional random sampling method. Primary data were collected using questionnaires and secondary data using documentation techniques. The collected data and information were then analyzed using statistical techniques, i.e. the product moment correlation, simple regression, and multiple regression analysis. These three analysis techniques were used to test the research hypotheses. The results of this research were as followed: (1). The organizational structure of the Manado City Secretariat could be categorized as "average" to "below average". Meaning that the organizational structure was rather unresponsive, suffered from lack of initiative in performing governmental, developmental, and public service duties. Organizational structure factor had a positive influence on the improvement of organizational performance in the implementation of the regional autonomy policy. (2) The leadership style at the Manado City Secretariat in the implantation of the regional autonomy policy was categorized as "average" to "below average". Leadership style factor had a positive influence on the organizational performance of the Manado City Secretariat in the implementation of the regional autonomy policy. (3). The organizational performance of the Manado City Secretariat was categorized as "average" to "below average". Organizational performance was influenced by the organizational structure and leadership style factors. The more responsive the organizational structure and leadership style, the higher the organizational performance at the Manado City Secretariat. In conclusion, organizational structure and leadership style as elements of organizational behavior had a positive influence and contributed significantly to the improvement of organizational performance, especially at the Manado City Secretariat.

**Key word :** Bureaucracy behavior, structure, leadership and performance.

Ketika reformasi memenuhi ruang publik, kondisi birokrasi Indonesia belum dapat dikatakan terbebas dari karakteristik *bad government* (pemerintahan yang buruk). Selama ini birokrasi di Indonesia dikenal luas sebagai birokrasi yang memiliki karakteristik ekonomi biaya tinggi, dimana menurut majalah 'The Straits Times' yang dikutip Suryawikarta (1997) bahwa pada tahun 1996 Indonesia menduduki *ranking* ke tiga di

bawah Cina dan Vietnam sebagai negara-negara di wilayah Asia yang paling korupsi, penuh dengan *arrogant* dan *technocratic power*, yang menjadikan birokrasi di Indonesia dari pusat sampai ke daerah lamban, tidak responsif dan tidak memiliki inovasi dalam penyelenggaraan fungsinya.

Kondisi ini, menurut Dwiyanto (2001) dan Hughes (1994) kemudian melatar belakangi lestarnya patologi birokrasi di Indonesia dari pusat sampai ke daerah hingga saat ini, bukan hanya pengaruh lingkungan birokrasi tapi juga karena model -Weber - birokrasi itu sendiri,

sebagaimana yang dikemukakan oleh Max Weber (dalam Thoha, 2002) bahwa birokrasi itu buruk karena perilaku birokrasi itu sendiri.

Sebagai bentuk organisasi moderen, birokrasi merupakan organisasi yang legal-rasional, atau sebagai suatu lembaga yang bersifat rasional dan efektif untuk mencapai tujuan, serta fungsinya adalah memberikan pelayanan terhadap siapa saja yang menghendaki pelayanan dari padanya (Arif, 1988). Birokrasi juga sering disebut sebagai lembaga yang sangat berkuasa, yang mempunyai kemampuan besar untuk berbuat kebaikan ataupun keburukan; karena ia (birokrasi-pen) merupakan sarana administrasi rasional yang netral dalam skala yang besar (Blau dan Meyer, 1987).

Suatu organisasi, seperti juga birokrasi didirikan sebagai suatu wadah untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan. Pelaksanaan rangkaian kegiatan dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dilakukan oleh manusia (*humanbeing*) yang bertindak sebagai aktor atau peserta dalam organisasi yang bersangkutan, maka dengan sendirinya kinerja (*performance*) organisasi yang bersangkutan banyak tergantung pada perilaku manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Walaupun sementara orang seringkali menuduh birokrasi pemerintah itu tidaklah efisien yang disebabkan adanya kecenderungan-kecenderungan patologi dalam perilaku birokrasi yang mengganggu realisasi pencapaian tujuan, seperti : *bash-passing*, *red-tape*, keengganan mendelegasikan wewenang, kerahasiaan yang terlampau ekstrim, haus akan kekuasaan (Heady, 1977, Surie, 1988), atau juga disebabkan karena adanya penyakit-penyakit perilaku seperti kurang mampuan beradaptasi (*maladaptation*), ketidak mantapan (*inadequacies*), dan lain-lainnya seperti yang dikemukakan oleh Crozier (dalam Heady, 1977). Namun sebagaimana bentuk organisasi berskala besar umumnya, birokrasi pada hakekatnya menghendaki agar tujuan-tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya dapat dicapai secara efisien dan efektif. Dalam hubungan ini, ada serangkaian ciri-ciri perilaku birokrasi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan, seperti yang dikemukakan oleh Friderick yang meliputi: obyektivitas, discretion, ketepatan, ketelitian, keselarasan, dan lain-lainnya yang jelas

hubungannya dengan fungsi pengukuran penilaian dari pejabat-pejabat administrasi (Heady, 1977).

Berdasarkan pendapat di atas, dan apabila dilihat dari ciri-ciri perilaku (*behavior characteristic*), maka dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi /birokrasi pada tingkat yang paling mendasar turut ditentukan oleh aspek perilaku atau tingkah laku manusia di dalam birokrasi itu sendiri. Oleh sebab itu, studi tentang perilaku dan hasil kerja individu menjadi salah satu perhatian dalam studi tentang organisasi dan atau birokrasi.

Hubungannya dengan uraian ataupun pendapat di atas, dan setelah mencermati hasil pengamatan di Sekretariat Kota Manado sebagai lokasi penelitian ini, maka dapat dikatakan bahwa belum optimalnya kinerja organisasi yang berkaitan dengan tugas dan fungsi instansi tersebut turut ditentukan oleh perilaku birokrasi yang cenderung memiliki karakteristik patologi birokrasi, namun belum diketahui secara pasti aspek-aspek perilaku birokrasi apa saja yang lebih dominan berpengaruh terhadap rendahnya kinerja organisasi tersebut, sehingga penelitian dalam rangka penyusunan tesis ini perlu dilakukan.

## METODE PENELITIAN

### 1. Metode Yang Digunakan

Sesuai dengan karakteristik variabel yang diteliti, maka pendekatan kuantitatif relevan digunakan dengan penerapan metode deskriptif (Nazir 1988; Koentjaraningrat, 1997); dan ekplanatoris survai (Vredendrecht, 1981). Lebih lanjut, Vredendrecht (1981) mengemukakan bahwa metode eksplanatoris survai adalah metode yang digunakan untuk menguji suatu hipotesis atau lebih umum lagi menjelaskan hubungan-hubungan antar variabel.

### 2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel yang diteliti terdiri dari (1). Perilaku birokrasi sebagai variabel bebas atau *independent variable* yang meliputi 2 (dua) sub-variabel, yakni aspek struktur ( $X_1$ ) dan aspek Kepemimpinan ( $X_2$ ); (2). Kinerja organisasi Sekretariat Kota Manado (Y). Adapun definisi operasional masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

Perilaku Birokrasi sebagai variabel bebas (independent variable) terdiri dari : Struktur organisasi ( $X_1$ ) didefinisikan sebagai bentuk pengelompokan kerja yang bertujuan untuk mempertegas tugas dan fungsi masing-masing bagian, dimana dengan keberadaan struktur, memungkinkan terjadi pendelegasian kewenangan dan tanggung jawab masing-masing bagian menjadi jelas dan dapat dipertanggung jawabkan. Secara operasional, variabel ini diukur melalui beberapa indikator, yaitu : 1). Sifat rantai komando (tingkat hirarki) dalam pelaksanaan fungsi pemerintahan. 2). Pendelegasian wewenang pada unit lebih rendah atau level lebih bawah. 3). Formalisasi (aturan dan pengaturan) dalam pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan para birokrat khususnya level menengah dan level pelaksana. 4). Wewenang pengambilan keputusan (kecepatan) dalam menghadapi masalah.

Kepemimpinan ( $X_2$ ) dikonsepsikan sebagai kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan/memberikan informasi kepada bawahan untuk menjalankan tugas dan fungsi masing-masing guna mencapai tujuan organisasi. Secara konkrit, variabel ini diukur melalui indikator-indikator : 1). Keteladanan pemimpin yang di tunjukkan kepada para pegawai yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai. 2). Adanya kewibawaan pemimpin terhadap pegawai. 3). Adanya kecakapan dan keahlian pemimpin. 4). Pemberian motivasi atau dorongan pemimpin kepada para pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam bidang tugasnya. 5). Pemenuhan harapan-harapan pegawai oleh pemimpin. 6). Pemberian insentif pemimpin kepada para pegawai. 7). Penyampaian informasi dari pimpinan kepada pegawai secara langsung. 8). Penyampaian informasi secara tidak langsung.

Kinerja organisasi sebagai variabel Tak Bebas (Y). Variabel ini didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil (*degree of accomplishment*) atau dengan kata lain hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dengan memperhatikan aspek efektivitas, kualitas, responsivitas, akuntabilitas dan

responsibilitas dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Variabel ini diamati melalui beberapa indikator, antara lain : a). Tingkat pemahaman aparat pelaksana terhadap uraian pekerjaan. b). Jumlah permasalahan yang berhasil ditangani/diselesaikan. c). Tingkat kepuasan masyarakat/pengguna jasa terhadap pelayanan yang diberikan. d). Spontanitas dalam menangani permasalahan dan melayani masyarakat pengguna. e). Tenggang waktu lamanya penyelesaian satu permasalahan atau pekerjaan. f). Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan. g). Keterkaitan antara program kegiatan dengan kebutuhan masyarakat pengguna. h). Daya tanggap aparat dalam menghadapi dan menyelesaikan keluhan-keluhan yang disampaikan pengguna layanan. i). Ketersediaan kesempatan/peluang bagi masyarakat pengguna untuk menyampaikan saran dan keluhan.

### 3. Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sugiyono (1994) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu. Populasi merupakan keseluruhan subyek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Manado, yang sesuai data terakhir berjumlah 269 orang yang terdistribusi ke dalam 10 unit/bagian organisasi (tidak termasuk Walikota dan Wakil Walikota serta Sekretaris dan Asisten).

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 1994). Penarikan sampel dilakukan dengan teknik proporsional acak sederhana (*proportional random sampling*). Adapun ukuran sampel ditentukan dengan menggunakan rumus :

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Dengan menggunakan presisi 0,10 (10 %) dan besar populasi adalah 269 orang pegawai, maka diperoleh sampel sebesar 72,9 dibulatkan menjadi 73 orang pegawai yang dijadikan responden dalam penelitian ini. Selanjutnya, untuk mendapatkan ukuran sampel secara proporsional dari setiap unit sampling, digunakan rumus sebagai berikut :

$$n_i = \frac{n N_i}{N}$$

Adapun besar masing-masing unit sampel (sub sampel) dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Ukuran Masing-Masing Sub Sampel Menurut Bagian/Unit Kerja (n = 73)

No.	Bagian-Bagian	Jumlah Pegawai	Proporsi	n <sub>i</sub>
1	Bagian tata pemerintahan	14	0.052	4
2	Bagian pemerintahan kelurahan	14	0.052	4
3	Bagian hukum dan HAM	18	0.067	5
4	Bagian perekonomian	24	0.089	7
5	Bagian penyusunan program	19	0.071	5
6	Bagian mental spiritual	18	0.067	5
7	Bagian organisasi	15	0.056	4
8	Bagian keuangan	61	0.227	17
9	Bagian perlengkapan	20	0.074	5
10	Bagian umum	66	0.245	18
Jumlah		269	1.00	73

Sumber : Sekretariat Kota Manado (Tahun 2007), diolah untuk keperluan penelitian

#### 4. Instrumen Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Untuk pengumpulan data primer digunakan kuisisioner dan dibantu dengan pedoman wawancara atau interview guide. Kuisisioner disusun dalam bentuk angket terstruktur. Sedangkan untuk mendapatkan data sekunder digunakan penelitian dokumenter, yaitu memeriksa atau menelaah data yang tersedia pada kantor lokasi penelitian. Data dimaksudkan akan dikumpulkan dengan teknik penelitian survey dan observasi (Hadi, 2000).

#### 5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang relevan untuk digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Untuk mengidentifikasi variabel-variabel penelitian digunakan analisis tabel (tabel frekuensi) dan dilanjutkan dengan analisis rata-rata hitung (*mean*).
2. Untuk menguji hipotesis 1 dan 2 tentang pengaruh variabel-variabel bebas (struktur organisasi dan kepemimpinan) secara parsial atau terpisah/ sendiri-sendiri terhadap variabel tak bebas (kinerja organisasi), digunakan teknik analisis regresi sederhana (regresi

parsial) dengan menyelesaikan persamaan :  $\hat{Y} = a + bX$  (Sudjana, 2002).

Selanjutnya, untuk menaksir besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel tak bebas, digunakan harga koefisien determinasi ( $r^2$ ) dari hasil analisis korelasi sederhana (korelasi *product moment*). Untuk mengetahui derajat determinasi (daya penentu) atau besarnya pengaruh dari variabel-variabel bebas secara terpisah terhadap variabel tak bebas, diperoleh dengan cara mengkwadratkan harga/nilai koefisien korelasi, yaitu ( $r^2$ ).

Untuk uji signifikansi hubungan antara variabel, maka nilai r-hitung langsung dikonsultasikan dengan nilai r-tabel pada taraf uji 1 % dengan  $dk = n$ .

3. Untuk menguji hipotesis 3, tentang pengaruh variabel-variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat (variabel tak bebas), digunakan teknik analisis regresi berganda, dengan menyelesaikan persamaan :

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Selanjutnya, untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel-variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat (variabel tak bebas) digunakan nilai koefisien detrmniasi ganda dengan menyelesaikan rumus :

$$R_{y.12}^2 = \frac{JK(\text{reg})}{\sum y^2}$$

Kriteria Penerimaan/Penolakan Hipotesis : Hipotesis dapat diterima apabila hasil uji menunjukkan signifikan pada taraf signifikansi ( $t_s$ ) 1% ( $\alpha : 0,01$ ).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Deskripsi Data

#### a. Struktur Organisasi

Berdasarkan jawaban responden pada variabel struktur organisasi ( $X_1$ ) yang mendapat nilai skor tertinggi 40 dan nilai skor terendah 24, dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Rank} : 40 - 24 = 16$$

Kategori : 3 (tiga)

Interval :  $16 : 3 = 5.33$  dibulatkan menjadi 6

Berdasarkan data yang diperoleh dari jawaban responden pegawai negeri sipil di kantor

sekretariat kota Manado, setelah dianalisis dengan berpedoman pada ketentuan di atas, diperoleh hasil distribusi frekuensi variabel struktur organisasi sebagaimana tertera pada Tabel 2.

Tabel 2. Frekuensi Jawaban Responden Tentang Variabel Struktur Organisasi Sekretariat Kota Manado

Kategori	Kelas Interval	Frekuensi	%
Rendah	24 - 29	26	36
Sedang	30 - 35	36	49
Tinggi	36 - 40	11	15
Jumlah		73	100

Dari 73 responden pegawai yang diwawancarai, ternyata hampir separuh (49 %) menyatakan bahwa struktur organisasi berada pada kategori sedang, 36 % berada pada kategori rendah dan sisanya sebesar 15 % terkategori tinggi.

Apabila dikaitkan dengan skor rata-rata struktur organisasi sebesar  $X_1 = 31,05$ , maka hasil analisis frekuensi tersebut sangat akurat, karena rata-rata struktur organisasi berada pada kelas interval antara skor 30 sampai dengan skor 35 atau dalam skala ideal pengukuran berdasarkan skor teoretik atau skor yang diharapkan sebesar 50, diperoleh sebesar 62,11%.

b. Kepemimpinan

Berdasarkan jawaban responden pada variabel kepemimpinan ( $X_2$ ), setelah dilakukan analisis, diperoleh rentang skor teoretik antara 10 - 50, dan rentang skor empirik antara 23 - 39, dengan skor rata-rata ( $M = 30,49$ ), simpangan baku ( $SD = 3,66$ ), median ( $Me = 31,20$ ), dan modus ( $Mo = 32$ ).

Untuk keperluan penyusunan tabel distribusi frekuensi, maka data variabel kepemimpinan dibagi ke dalam tiga kategori, yakni kategori tinggi, sedang dan rendah dengan panjang kelas interval = 5 dan rank = 15, diperoleh hasil sebagaimana dapat disimak pada Tabel 3.

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Tentang Variabel Kepemimpinan

Kategori	Kelas Interval	Frekuensi	%
Rendah	23 - 28	19	26
Sedang	29 - 34	45	62
Tinggi	35 - 39	9	12
Jumlah		73	100

Data pada Tabel 3, menunjukkan bahwa sebaran skor variabel kepemimpinan berada pada kelas interval antara 29 - 34 dengan frekuensi sebanyak 45 responden atau ± 62%. Hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata skor variabel kepemimpinan berada pada kategori “sedang”. Dengan kata lain bahwa sebagian besar pegawai pada kantor sekretariat kota Manado mempersepsikan bahwa kepemimpinan pada kantor tersebut kurang demokratis.

c. Kinerja Organisasi

Berdasarkan jawaban responden pada variabel kinerja organisasi (Y), setelah dilakukan analisis, diperoleh rentang skor teoretik antara 10 - 50, dan rentang skor empirik antara 23 - 39, dengan skor rata-rata ( $M = 30,23$ ), simpangan baku ( $SD = 3,918$ ), median ( $Me = 30,55$ ), dan modus ( $Mo = 33$ ).

Untuk keperluan penyusunan tabel distribusi frekuensi, maka data variabel kinerja organisasi dibagi ke dalam tiga kategori, yakni kategori tinggi, sedang dan rendah dengan panjang kelas interval = 6 dan rank = 16, diperoleh hasil sebagaimana dapat disimak pada Tabel 4.

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Tentang Variabel Kinerja Organisasi

Kategori	Kelas Interval	Frekuensi	%
Rendah	23 - 28	27	37
Sedang	29 - 34	37	51
Tinggi	35 - 39	9	12
Jumlah		73	100

Data pada Tabel 4 menunjukkan bahwa sebaran skor variabel kinerja organisasi berada pada kelas interval antara 29 - 34 dengan frekuensi sebanyak 37 responden atau ± 51%. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata skor variabel

kinerja organisasi berada pada kategori "sedang". Dengan kata lain bahwa sebagian besar pegawai pada kantor sekretariat kota Manado berpendapat bahwa kinerja organisasi pada kantor tersebut belum dicapai secara optimal.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Struktur Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Organisasi

Hipotesis 1 yang diajukan dalam penelitian ini berbunyi "Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dalam penyelenggaraan otonomi daerah pada Sekretariat Kota Manado.". Perhitungan analisis regresi sederhana (regresi parsial) pada variabel kinerja atas struktur organisasi menghasilkan koefisien arah regresi  $b$  sebesar 0,805 dan konstanta  $a$  sebesar 5,221. Dengan demikian, bentuk pengaruh antara kedua variabel tersebut dapat digambarkan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 5,221 + 0,805 X_1$ . Setelah dilakukan uji model regresi diperoleh harga  $F_{hitung} = 122,303$  jauh lebih besar dari harga  $F_{tabel} = 7,01$  dan uji keberartian koefisien regresi didapat harga  $t_{hitung}$  jauh lebih besar dari harga  $t_{tabel}$  ( $11,059 > 2,66$ ), pada taraf signifikansi 1 %. Dengan demikian hasil uji signifikansi menunjukkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi "Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dalam penyelenggaraan otonomi daerah pada Sekretariat Kota Manado.", dapat diterima keberlakuannya pada taraf signifikansi 1 %.

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa secara partial, struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Persamaan regresi tersebut sekaligus memberi makna bahwa hubungan fungsional kedua variabel berpola linear positif, karena koefisien arah regresi bertanda positif. Besarnya pengaruh atau kontribusi secara partial faktor struktur organisasi terhadap kinerja organisasi, sesuai hasil perhitungan determinasi diperoleh sebesar  $\pm 63,3$  %, sedangkan sisanya sebesar 36,7% ditentukan oleh faktor lain. Sementara itu, capaian dukungan struktur organisasi sesuai hasil analisis rata-rata ( $X_1$ ) diperoleh sebesar 31,05 atau berdasarkan kriterium (skor teoretik = 50) diperoleh sebesar 0.621 (62,1%). Dibawah kurva normal baku,

ternyata rata-rata dukungan struktur hanya terkategori "sedang". Artinya bahwa struktur organisasi Sekretariat Kota Manado belum mampu memberikan dukungan secara optimal terhadap peningkatan kinerja organisasi tersebut.

Belum optimalnya kemampuan struktur organisasi Sekretariat Kota Manado dalam mendukung peningkatan kinerja organisasi tersebut, dapat dijelaskan antara lain, bahwa kondisi ini sebetulnya menurut Dwiyanto (2001). merupakan gejala umum yang terjadi di hampir semua organisasi/birokrasi pemerintah di Indonesia, karena semua struktur organisasi pemerintahan daerah yang diterapkan memiliki pola yang sama serta tetap mengacu pada undang-undang negara yang berlaku secara seragam/sama, walaupun sudah mulai nampak adanya perubahan paradigma pemerintahan daerah sebagaimana tercantum dalam UU. No. 22 Tahun 1999 yang telah dirubah dengan UU. No. 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah, namun dalam penerapannya masih banyak menemui kendala struktural dan kultural. Di samping itu, implementasi berbagai peraturan dan produser yang seharusnya dimaksudkan untuk mengatur organisasi/birokrasi pemerintahan, justru sering kali menjadi batasan-batasan yang mempersempit dan memperlambat gerak birokrasi itu sendiri.

### 2. Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Organisasi

Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa "Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dalam penyelenggaraan otonomi daerah pada Sekretariat Kota Manado.". Perhitungan analisis regresi sederhana (regresi parsial) pada variabel kinerja organisasi atas kepemimpinan menghasilkan koefisien arah regresi  $b$  sebesar 0,872 (bertanda positif) dan konstanta  $a$  sebesar 3,649. Dengan demikian bentuk pengaruh antara kedua variabel tersebut dapat digambarkan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 3,649 + 0,872 X_2$ .

Sebelum digunakan untuk melakukan prediksi, persamaan regresi tersebut harus memenuhi syarat kelinearan dan keberartian. Untuk uji keberartian regresi (model regresi) digunakan uji-F dan uji linearitas regresi digunakan metode tangan bebas. Hasil uji F menunjukkan bahwa harga  $F_{hitung}$  jauh lebih besar

dari  $F_{tabel}$  ( $139,793 > 7,01$ ) pada taraf signifikansi 1 % dengan dk pembilang 1 dan dk penyebut 71, dan hasil uji keberartian koefisien regresi didapat harga  $t_{hitung}$  lebih besar dari harga  $t_{tabel}$  ( $11,823 > 2,66$ ), pada taraf signifikansi 1 %. Dengan demikian hasil uji signifikansi menunjukkan bahwa hipotesis 2 yang berbunyi "Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dalam penyelenggaraan otonomi daerah pada Sekretariat Kota Manado.", dapat diterima keberlakuannya pada taraf signifikansi 1 %.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa secara partial, kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Persamaan regresi tersebut sekaligus memberi makna bahwa hubungan fungsional kedua variabel berpola linear positif, karena koefisien arah regresi bertanda positif. Kuatnya keterkaitan faktor kepemimpinan dengan kinerja organisasi diperlihatkan melalui hasil analisis korelasi product moment dengan diperoleh koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,814 dan koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebesar 0,663. Hasil ini bermakna bahwa pengaruh/kontribusi secara partial faktor kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja organisasi diperoleh sebesar 66,3%.

Beranjak dari hasil penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan pencapaian tujuan organisasi, melalui peningkatan kinerja organisasi, khususnya pada Sekretariat Kota Manado. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat beberapa pakar, di antaranya : Tangkudung (1996) mengatakan bahwa "betapa pentingnya peranan pemimpin dalam organisasi melalui kemampuannya mempengaruhi orang-orang, dia mampu mengendalikan para bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi". Kualitas kepemimpinan manajemen inilah yang dalam berbagai bentuk memperlihatkan perbedaan antara organisasi yang efektif dari yang tidak efektif.

### 3. Secara Bersama-sama Struktur Organisasi dan Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Organisasi

Hipotesis 3 yang diajukan dalam penelitian ini berbunyi "Secara bersama-sama (simultan) aspek struktur organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

dalam penyelenggaraan otonomi daerah pada Sekretariat Kota Manado.". Perhitungan dengan menerapkan rumus regresi ganda menghasilkan arah koefisien regresi  $b_1$  sebesar 0,389 untuk variabel  $X_1$  (struktur organisasi), arah koefisien regresi  $b_2$  sebesar 0,530 untuk variabel  $X_2$  (kepemimpinan) dan konstanta  $a$  sebesar 1,976. Dengan demikian, bentuk pengaruh antara variabel-variabel bebas dengan variabel tak bebas dapat digambarkan dalam persamaan regresi  $\hat{Y} = 1,976 + 0,389 X_1 + 0,530 X_2$ . Sebelum digunakan persamaan regresi tersebut untuk keperluan prediksi kedepan, maka terlebih dahulu dilakukan uji keberartian regresi ganda.

Setelah dilakukan uji signifikansi model regresi ganda dengan menggunakan statistik-F atau uji keragaman (Anova), memperlihatkan bahwa nilai  $F_{hitung} = 85,327$ , ternyata jauh lebih besar dari nilai  $F_{tabel} = 4,92$  pada taraf signifikansi 1% dengan df. Pembilang = 2 dan df penyebut = 70. Hasil ini dapat diinterpretasikan bahwa semua variabel bebas (struktur organisasi dan kepemimpinan) merupakan satu kesatuan secara bersama-sama atau simultan berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Sekretariat Kota Manado. Dengan demikian, hipotesis 3 dapat diterima keberlakuannya pada taraf signifikansi 1%.

Adapun besarnya pengaruh semua variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel tergantung ( $Y$ ) dapat dilihat dari koefisien determinasi yang diperoleh, yaitu sebesar 0,709. Hasil ini menunjukkan bahwa 70,9% variasi perubahan kinerja organisasi ditentukan atau dipengaruhi oleh variasi perubahan variabel-variabel bebas (struktur organisasi dan kepemimpinan) dalam satu kesatuan secara bersinergi, sedangkan sisanya sebesar 29,1% ditentukan oleh faktor-faktor lainnya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil-hasil penelitian sebagaimana telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, antara lain :

1. Struktur organisasi Sekretariat Kota Manado berada pada kategori "sedang" cenderung "rendah". Artinya bahwa struktur organisasi

kurang responsif, kurang berinisiatif dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik. Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi dalam penyelenggaraan otonomi daerah.

2. Kepemimpinan pada Sekretariat Kota Manado dalam penyelenggaraan otonomi daerah berada pada kategori "sedang" cenderung "rendah". Kepemimpinan masih berorientasi pada kepemimpinan transaksional yang hanya bersandar pada otoritas formal, ketimbang kepemimpinan transformasional yang mampu mentransformasi, menginspirasi organisasi publik dengan visi dan misinya kearah masa depan dan memotivasi bawahan dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi Sekretariat Kota Manado dalam penyelenggaraan otonomi daerah.
3. Kinerja organisasi Sekretariat Kota Manado berada pada kategori "sedang" cenderung "rendah". Kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor struktur organisasi dan kepemimpinan dalam penyelenggaraan otonomi daerah. Semakin responsif struktur organisasi dan kepemimpinan, maka akan semakin meningkat kinerja organisasi Sekretariat Kota Manado.

#### B. Saran

Bertolak dari beberapa temuan dalam penelitian ini, maka dipandang perlu untuk mengemukakan beberapa saran, antara lain :

1. Untuk mengoptimalkan fungsi struktur organisasi Sekretariat Kota Manado guna memacu peningkatan kinerja organisasi dalam penyelenggaraan otonomi daerah, maka diperlukan kebijakan (kearifan) untuk melakukan perubahan/penyesuaian struktur (restrukturisasi) dengan menggabungkan bagian-bagian yang memiliki fungsi hampir sama (bersinggungan).
2. Walaupun setiap pejabat birokrasi (pemimpin) memiliki otoritas (kekuasaan/kewenangan) formal berdasarkan aturan formal, namun diperlukan kearifan untuk mendelegasikannya kepada bawahan (pimpinan pelaksana) guna

memperpendek alur birokrasi sehingga mempercepat pelayanan kepada masyarakat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arif, Merriam., 1988, *Teori Organisasi dan Manajemen Klasik*, Modul UT, Jakarta : Universitas Terbuka.
- Blau M. Peter dan Meyer W. Marshall., 1987, *Bureaucracy in Modern Society*, terjemahan Jusf Garry, Universitas Indonesia Press, Jakarta.
- Dwiyanto, Agus, 2001, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM, Yogyakarta.
- Hadi, S, 2000. *Metodologi Research Jilid 1*, Andi, Yogyakarta.
- Heady, F., 1977, *Public Administration : A Comparative Perspective*, Institute of Public Administration the University of Michigan.
- Hughes, E, Owen, 1994, *Public Management And Administration*, United States of America, St. Martin's Press.
- Koentjaraningrat, 1997, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, P.T. Gramedia, Jakarta.
- Nazir, M, 1988, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Ghalia, Jakarta.
- Sudjana, 2002, *Metoda Statistika*, Tarsito, Bandung.
- Surie, H.G., 1988, *Ilmu Administrasi Negara*, terjemahan Samekto, Rajawali Press, Jakarta.
- Suryawikarta, B., 1997, *Birokrasi di Indonesia*, Badan Pendidikan dan Pelatihan Departemen Dalam Negeri, Jakarta.
- Sugiyono, 1994. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfa Beta.
- Tangkudung, R.S, 1996, *Dasar-Dasar Kepemimpinan*, Unsrat Press, Manado.
- Thoha, M, 2002, *Perspektif Perilaku Birokrasi*, Rajawali Press, Jakarta.
- Vredenbreght, J., 1981, *Metode dan Teknik Penelitian Masyarakat*, Cetakan ke-4, PT. Gramedia, Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999. Sistem Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004. Sistem Pemerintahan Daerah.