

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Profil Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung

Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung dibentuk untuk membantu menyediakan administrasi yang dibutuhkan oleh para anggota dewan, serta melengkapi kelengkapan kepegawaian struktural. Sekretariat DPRD yang selanjutnya disebut sekwan merupakan unsur pelayanan terhadap DPRD yang di Pimpin oleh seorang Sekretaris Dewan yang secara teknis operasional berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Pimpinan DPRD dan secara administratif bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretris daerah. Sejak tahun 2009, Sekretariat DPRD di pimpin oleh seorang perempuan yaitu Hj. Nettylia Syukri, SE. Dibawah ini adalah struktur organisasi Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung.

- Sekretaris DPRD : Hj. Nettylia Syukri, SE
- Ka. Bagian Humas&Protokol : Heri Muheri, SH
 - ✓ Kasubbag Humas : -
 - ✓ Kasubbag Protokol : Prayudi A. W, S.STP
 - ✓ Kasubbag Dokumentasi : Ernita, SE

- Ka. Bagian Umum : Ferdika Mustari, SH
 - ✓ Kasubbag TU : Liza Ristianie
 - ✓ Kasubbag Kepegawaian : Dessy Faurina, S.sos
 - ✓ Kasubbag Rumah Tangga : Deveria Syusanda, SH
- Ka. Bagian Keuangan : Dra. Parina, MM
 - ✓ Kasubbag Anggaran : Febrilia S. Mega, SP, MP
 - ✓ Kasubbag Pembayaran : Rukini
 - ✓ Kasubbag Pembukuan dan Pelaporan : Ety Rohyani, SE, MM
- Ka. Bagian Persidangan : Drs. Aprozi
 - ✓ Kasubbag Risalah : Abraham Abkaman, S.STP, MH
 - ✓ Kasubbag Persidangan : Nurullah J Kesuma, S.STP
 - ✓ Kasubbag Perundang-undangan : Haiti Nirwana, BSc

a. Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung

Sekretariat DPRD yang selanjutnya disebut sekwan merupakan unsur pelayanan terhadap DPRD yang di Pimpin oleh seorang Sekretaris Dewan yang secara teknis operasional berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Pimpinan DPRD dan secara administratif bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretris daerah. Tugas Pokoknya yaitu menyelenggarakan administrative kesekretariatan, administrasi keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi

DPRD, dan menyediakan serta mengkoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD sesuai dengan kemampuan keuangan daerah. Dalam melaksanakan tugasnya, Sekretariat DPRD menyelenggarakan fungsi:

- Penyelenggaraan Administrasi kesekretariatan DPRD
- Penyelenggaraan administrasi keuangan DPRD
- Penyelenggaraan rapat-rapat DPRD
- Penyediaan dan Pengkoordinasian tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan kemampuan keuangan daerah.

b. Keadaan Pegawai Sekretarian DPRD Kota Bandar Lampung

Berdasarkan data yang telah diberikan oleh Sekretarian DPRD, diketahui bahwa jumlah Pegawai Negeri Sipil sebanyak 42 orang dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 6. Keadaan Pegawai Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung

No.	Kategori	Sub Kategori	Jumlah
1.	Jenis Kelamin	Lelaki	17
		Perempuan	25
Total			42
2.	Golongan	IV	5
		III	23
		II	10
		I	4
Total			42
3.	Pendidikan	S3	-
		S2	4
		S1	18
		D3	2
		SLTA/SMA	14
		SLTP/SMP	1
		SD	3
		Total	

2. Profil Dinas Pertanian, Peternakan, dan Kehutanan Kota Bandar Lampung

Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung merupakan salah satu Instansi yang di pimpin oleh seorang perempuan. Dinas ini terbentuk guna untuk mengelola dan memberikan penyuluhan terhadap masyarakat mengenai permasalahan yang berkaitan dengan pertanian, peternakan dan kehutanan. Penyuluhan dilakukan keseluruh wilayah areal Kota Bandar Lampung. Dinas ini dipimpin oleh Ir. Agustini yang mana merupakan pemimpin perempuan yang membawahi beberapa sub bagian. Dibawah ini adalah struktur organisasi Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung:

- Kepala Dinas : Ir. Agustini
- Sekretaris : Drs. Rd. Basukarno
- Ka. Subbag Penyuluhan Prog. Monitoring & evaluasi : Syaiful Annas, S. Sos
- Ka. Subbag Umum dan Kepegawaian : Suwanto, SE
- Ka. Subbag Keuangan : Herlina, S. Sos
- Kabid Pertanian & ketahanan Pangan : Ir. Yaumil Khair
 - ✓ Kasi Pangan & Horti : Rini Subharni, SP
 - ✓ Kasi Binus & Lahsil : Ir. Moh. Guntoro
 - ✓ Kasi Ketahanan Pangan : Ir. Siti Sawiyatun
- Kabid Peternakan & Kesehatan Hewan : Drh. Sri Suharyati
 - ✓ Kasi Bina Prod : Yunita Noviasari, S.pt
 - ✓ Kasi Keswan : Drh. Siti Khomariyah
 - ✓ Kasi Bina Usaha : Ichwan Adji W, S.pt
- Kabid Kehutanan dan Perkebunan : Ir. Andestina K.
 - ✓ Kasi Kehutanan : Ir. Adi Candra
 - ✓ Kasi Perkebunan : Ir. Devita Aini
 - ✓ Kasi Teknologi : Ir. Riana Turikasari
- Kabid Penyuluhan : Drh. Eni Yuliati
 - ✓ Kasi Pembinaan SDM : Ir. Titin Sulistianti
 - ✓ Kasi Sarana & Prasarana : Ir. Purwantin
 - ✓ Kasi Kelem/Pemb Pertanian : Drs. Fauzi Zaini

a. Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung

Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung merupakan unsur pelaksana otonomi daerah yang melaksanakan urusan pemerintahan daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Tugas Pokok dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung yaitu melaksanakan urusan pemerintah daerah dibidang pertanian, peternakan dan kehutanan

berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan. Sedangkan fungsi dari Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung yaitu:

- Perumusan Kebijakan teknis dibidang pertanian, peternakan dan kehutanan;
- Penyelenggaraan urusan Pemerintahan dan Pelayanan umum sesuai dengan lingkup tugasnya;
- Pembinaan dan Pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkup tugasnya;
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

b. Keadaan Pegawai Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung

Berdasarkan data yang telah diberikan oleh Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung, diketahui bahwa jumlah Pegawai Negeri Sipil berjumlah 87 orang dan jumlah Calon Pegawai Negeri Sipil berjumlah 16 orang dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 7. Keadaan Pegawai Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung

No.	Kategori	Sub Kategori	Jumlah
.	Jenis Kelamin	Lelaki	52
		Perempuan	51
Total			103
2.	Golongan	IV	13
		III	78
		II	12
Total			103
3.	Pendidikan	S3	-
		S2	1
		S1	67
		D3	4
		SLTA/SMA	31
		SLTP/SMP	-
		SD	-
Total			103

B. Identitas Responden

Penelitian ini mengenai pengaruh kepemimpinan perempuan terhadap budaya organisasi dan kinerja aparat pemerintahan studi pada Dinas Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung serta Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung. Pengambilan sample pada penelitian ini dengan jumlah responden dengan kualifikasi Staff yang sudah berstatus Pegawai Negeri Sipil.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden diklasifikasikan menjadi dua yaitu jenis kelamin laki-laki dan jenis kelamin perempuan. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat di tabel berikut:

Tabel 8. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1.	Laki-laki	22	37%
2.	Perempuan	37	63%
Jumlah		59	100%

Sumber: Data hasil survei lapangan 2011

Berdasarkan data diatas diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 22 responden (37%), sedangkan responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 37 responden (63%).

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Distribusi responden berdasarkan usia dikelompokan atas usia 17 tahun– 22 tahun, 23 tahun – 28 tahun, 29 tahun – 34 tahun, 35 tahun – 40 tahun, 41 tahun – 46 tahun dan 47 tahun – 52 tahun. Untuk melihat karakteristik responden berdasarkan usia bisa dilihat sebagai berikut:

Tabel 9. Karakteristik responden berdasarkan usia

No.	Usia	Jumlah	Prosentase
1.	17 Tahun - 22 Tahun	12	20%
2.	23 Tahun - 28 Tahun	20	34%
3.	29 Tahun - 34 Tahun	9	15%
4.	35 Tahun - 40 Tahun	10	18%
5.	41 Tahun - 46 Tahun	5	8%
6.	47 Tahun – 52 Tahun	3	5%
Jumlah		59	100%

Sumber: Data hasil survei lapangan 2009

Berdasarkan data diatas, diketahui bahwa 12 responden (20,0%) berusia antara 17 tahun – 22 tahun, 20 responden (34,0%) berusia 23 tahun – 28 tahun, 9 responden (15,0%) berusia 29 tahun – 34 tahun, 10 responden (18,0%) berusia 35 tahun – 40 tahun, 5 responden (8,0%) berusia 41 tahun– 46 tahun dan 3 responden (5,0%) berusia 47 tahun – 52 tahun.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan responden sangatlah berpengaruh. Hal ini dikarenakan bahwa faktor pendidikan akan berpengaruh pada pola pikir, menganalisa suatu masalah maupun perilaku seseorang. Distribusi tingkat pendidikan digolongkan menjadi 5 yaitu, tamat SD, Tamat SMP, tamat SMA, Tamat Akademi dan Tamat Sarjana. Jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 10. Karakteristik responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1.	Tamat SD	0	0,0%
2.	Tamat SMP/SLTP	0	0,0%
3.	Tamat SMA/SLTA	11	19%
4.	Tamat Akademi (D1, D2, D3)	15	25%
5.	Tamat Sarjana (S1, S2, S3)	33	56%
Jumlah		59	100%

Sumber: Data hasil survei lapangan 2009

Berdasarkan data diatas, diketahui bahwa tidak ada responden dengan tingkat pendidikan tamat SD dan SMP, kemudian jumlah responden dengan tingkat pendidikan tamat SMA sebanyak 11 (19,0%), dan tingkat pendidikan responden tamat Akademi berjumlah 15 (25,0%), serta jumlah responden dengan tingkat pendidikan sarjana berjumlah 33 (56,0%). Untuk itu bisa disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1, S2, S3).

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan

Pada karakteristik responden berdasarkan golongan/pangkat dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 11. Karakteristik responden berdasarkan Golongan / Pangkat

No.	Jenis Pekerjaan	Jumlah	Prosentase
1.	IVa / IVb / IVc / Ivd	-	-
2.	IIIa / IIIb / IIIc / IIId	40	68%
3.	IIa / IIb / IIc / Iid	17	32%
Jumlah		59	100%

Sumber: Data hasil survei lapangan 2009

Berdasarkan data diatas diketahui bahwa jumlah responden dengan tingkat golongan yaitu golongan IV tidak terdapat responden, golongan III berjumlah 40 responden (68%) dan golongan II berjumlah 17 responden (32%). Sehingga mayoritas responden pada tingkat golongan III.

B. Uji Validitas dan Reliabilitas Daftar Pertanyaan

1. Pengujian Validitas

Pengujian kevalidan butir pertanyaan dilakukan dengan menggunakan koefisien nilai korelasi product moment dengan tingkat kepercayaan 95%. Pengujian kevalidan 33 butir pertanyaan itu diluar sampel yang sebenarnya. Responden pada uji coba ini sebanyak 30 sampel yang telah dipilih, sehingga item yang telah valid dihimpun menjadi satu kuesioner yang sudah jadi kemudian disebarakan kepada penelitian sebenarnya. Hasil penyebaran kuesioner tersebut ditabulasikan sesuai dengan variabel yang diteliti. Berdasarkan hasil analisis SPSS 14, uji validitas diperoleh sebagai berikut:

Tabel 12. Validitas Data

Variabel		Nilai t hitung	Nilai t tabel	Keterangan	Kesimpulan
1. Kepemimpinan perempuan (X)					
1.	X.1	0,919	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
2.	X.2	0,869	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
3.	X.3	0,546	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
4.	X.4	0,591	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
5.	X.5	0,544	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
6.	X.6	0,738	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
7.	X.7	0,592	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
8.	X.8	0,652	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
9.	X.9	0,603	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
2. Budaya Organisasi (Y₁)					
1.	Y1.1	0,497	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
2.	Y1.2	0,553	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
3.	Y1.3	0,464	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
4.	Y1.4	0,547	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
5.	Y1.5	0,585	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
6.	Y1.6	0,294	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
7.	Y1.7	0,745	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
8.	Y1.8	0,657	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
9.	Y1.9	0,612	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
10.	Y1.10	0,386	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
11.	Y1.11	0,465	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
12.	Y1.12	0,455	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
3. Kinerja Aparat Pemerintahan (Y₂)					
1.	Y2.1	0,612	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
2.	Y2.2	0,670	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
3.	Y2.3	0,666	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
4.	Y2.4	0,724	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
5.	Y2.5	0,648	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
6.	Y2.6	0,766	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
7.	Y2.7	0,824	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
8.	Y2.8	0,701	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
9.	Y2.9	0,524	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
10.	Y2.10	0,589	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
11.	Y2.11	0,815	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid
12.	Y2.12	0,697	0,25	$t_{hitung} > t_{tabel}$	Valid

Berdasarkan uji validitas yang dilakukan keseluruhan butir pertanyaan sejumlah 30 dinyatakan valid. Sehingga dapat dipergunakan sebagai instrumen penelitian selanjutnya.

2. Reliabilitas Daftar Pertanyaan

Pengujian ini dilakukan bersamaan dengan pengujian kevalidan untuk mengetahui daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden. Pengujian reliabel butir pertanyaan dilakukan dengan menggunakan rumus *alpha cronbach* dengan tingkat kepercayaan 95%. Pengujian reliabelitas diujicobakan diluar sampel yang sebenarnya. Responden yang diujicoba berjumlah 30 orang diluar sampel yang sebenarnya sehingga item yang sudah realibel dihimpun menjadi kuesioner yang sudah jadi yang akan disebarakan kepada sampel yang sebenarnya. Hasil reliabelitas tersebut sebesar 0,571 yang dinilai cukup reliabel.

C. Hasil dan Pembahasan

1. Deskripsi Tentang Kepemimpinan Perempuan

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan menggerakkan atau memotivasi sejumlah orang agar secara serentak melakukan kegiatan yang sama dan terarah pada pencapaian tujuannya. Oleh sebab itu, hal yang penting dari kepemimpinan adalah adanya pengaruh dan efektifnya kekuasaan dari seorang pemimpin. Jika seseorang berkeinginan ;mempengaruhi perilaku orang lain, maka aktivitas kepemimpinan telah mulai tampak relevansinya. Kepemimpinan juga sering didefinisikan

sebagai proses membuat orang lain terinspirasi untuk bekerja keras dalam menyelenggarakan tugas-tugas penting yang dikaitkan dengan dasar-dasar bagi kepemimpinan yang efektif, yakni mendasarkannya pada cara power seorang pemimpin atau manajer menggunakan power untuk mempengaruhi perilaku orang lain.

Adanya perbedaan antara kepemimpinan perempuan dan kepemimpinan lelaki meliputi :

1. Prioritas utama dari perempuan yaitu tertuju pada perubahan sosial. Sedangkan laki-laki pada keuntungan dan kekuatan.
2. Perempuan berfikir mengenai pembangunan negara melalui pemberantasan pengangguran, masa depan anak-anak, kesehatan.
3. Perempuan memiliki kecenderungan melihat kejadian sekitar untuk dijadikan isu pemerintahannya. Seperti kekerasan keluarga, kesehatan dan pendidikan, serta diskriminasi.
4. Dalam segi sosial perempuan memiliki tingkat kepekaan atau sensitif lebih baik dari pada lelaki. Hal ini berhubungan dengan permasalahan sosial yang mana memerlukan tindakan yang cepat.

Dari perbedaan yang timbul antara kepemimpinan perempuan dengan kepemimpinan lelaki, ada beberapa aspek yang ada pada sosok kepemimpinan perempuan yaitu: sensitif atau kepekaan, pengetahuan (*knowlegde*) dan pengalaman (*experiance*). Ketiga aspek tersebut yang mampu menggambarkan bagaimana sosok perempuan dalam memimpin lembaga atau perusahaan.

a. **Kepekaan (*sensitive*)**

Memimpin juga disebut sebagai seni memimpin, seorang pemimpin harus mampu menyeimbangkan antara kekuasaan, kewenangan dan pengambilan keputusan yang ada di lembaga yang dinaungi. Salah satu seni seorang pemimpin yaitu kepekaan yang ada di sosok seorang pemimpin. Berbeda dengan pemimpin lelaki, sosok perempuan dalam memimpin memiliki kepekaan tingkat tinggi. Kepemimpinan perempuan tidak hanya membutuhkan logika dalam pengambilan keputusan, tetapi dibutuhkannya permainan hati agar beberapa pihak mendapatkan kenyamanan dan mengerti akan kebutuhan orang lain.

Tabel 13. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Intensitas melakukan Observasi terhadap Kasus Oleh Pemimpin Perempuan

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Sering Sekali	6	35,3		18	42,9		24	40,7
4.	Sering	11	64,7		22	52,4		33	55,9
3.	Cukup Sering	0	0	4,4	2	4,8	4,4	2	3,4
2.	Hampir Tidak Pernah	0	0		0	0		0	0
1.	Tidak Pernah	0	0		0	0		0	0
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		4,4							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No. 1

Berdasarkan data yang telah diolah, diketahui bahwa Pimpinan di Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung (Sekwan) sering melakukan observasi terhadap permasalahan yang berada pada lingkungan pekerjaannya. Observasi yang dilakukan yaitu berkaitan dengan penyelenggaraan rapat paripurna yang berlangsung di DPRD, kemudian berkaitan dengan permasalahan kepegawaian yang

menurutnya tidak mampu melakukan tugas dengan baik. Persentase yang terlihat bahwa sering sekali sebanyak 6 (35,3%), sering sebanyak 11 (64,7%), cukup sering sebanyak 0 (0%), kemudian hampir tidak pernah sebanyak 0 (0%) dan tidak pernah, tidak melakukan observasi.

Pada Pimpinan Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung (Distanhut) sering melakukan observasi permasalahan yang dihadapi oleh instansi nya. Persentase lainnya yaitu sangat sering 18 (42,9%), Sering sebanyak 22 (52,4%), cukup sering 2 (4,8%), hampir tidak pernah sebanyak 0 (0%) , dan tidak pernah melakukan observasi sebanyak 0 (0%). Beliau melakukan observasi langsung mengenai penyuluhan pertanian serta apa saja yang menjadi hambatan pegawai ketika melakukan penyuluhan kepada masyarakat. Sehingga bisa langsung mengetahui apa saja yang dibutuhkan masyarakat guna meningkatkan hasil pertaniannya.

Jika dilihat dari keseluruhan responden diketahui bahwa angka yang signifikan mengarah pada seringnya pemimpin perempuan melakukan observasi langsung serta menemukan permasalahan sendiri di instansinya masing-masing. Hal ini bisa dilihat dari persentase responden yang menilai bahwa sejumlah 40,7% menjawab sangat sering, kemudian 55,9% menjawab sering, 3,4% cukup sering, 0 % hampir tidak pernah dan tidak pernah.

Tabel 14. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Intensitas Kegiatan Rapat Rutin yang dilakukan Pemimpin Perempuan terkait Permasalahan Instansi

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Sering Sekali	4	23,5		21	50,0		25	42,4
4.	Sering	13	76,5		19	45,2		32	54,2
3.	Cukup Sering	0	0	4,2	2	4,8	4,5	2	3,2
2.	Hampir Tidak Pernah	0	0		0	0		0	0
1.	Tidak Pernah	0	0		0	0		0	0
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		4,4							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.2

Berdasarkan data yang telah diolah, diketahui bahwa pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung sebanyak 4 (23,5%) menilai sangat sering, 13 (76,5%) menilai sering, 0% menilai cukup sering, hampir tidak pernah dan tidak pernah melakukan rapat rutin terkait dengan permasalahan serta koordinasi di tiap-tiap bidang. Banyaknya penilaian responden mengenai kegiatan rutin yang dinilai sering terlihat dari kuantitas rapat sebanyak satu kali dalam satu bulan yang dinilai cukup sebagai standarisasi.

Sama halnya dengan Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung, Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan pun memberikan penilaian sangat sering melakukan rapat rutin terkait dengan permasalahan kasus serta koordinasi instansi. Penilaian sangat sering 21 (50,0%), sering 19 (45,2%), cukup sering 2 (4,8%), hampir tidak pernah 0 (0%), dan tidak pernah melakukan rapat rutin 0 (0%). Kegiatan rapat rutin yang dilakukan di Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan sebanyak 1-2 kali dalam satu bulan yang dinilai proposional dalam melakukan koordinasi instansi. Selain rapat rutin

ditiap bulannya, adapula rapat yang terkait dengan permasalahan kasus yang ditemui sehingga melalui rapat akan bisa terselesaikan dengan baik.

Jika dilihat dari hasil keseluruhan responden frekuensi penilaian yaitu sebanyak 25 (42,4%) sering sekali, kemudian sering 32 (54,2%), cukup sering 2 (3,2%), 0 (0%) hampir tidak pernah dan tidak pernah. Melihat frekuensi rapat yang dilakukan di dua instansi yang berbeda sebanyak 1-2 kali dalam sebulan bisa dikatakan cukup sesuai. Namun, jika rapat dilakukan seminggu sekali akan lebih baik, hal ini dikarenakan ditiap minggunya akan ada evaluasi kerja yang bisa terdeteksi lebih detail.

Tabel 15. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Intensitas Penemuan Permasalahan oleh Pemimpin Perempuan

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Selalu	8	47,1		15	35,7		23	39,0
4.	Pernah	9	52,9		27	64,3		36	61,0
3.	Kadang-Kadang	0	0	4,5	0	0	4,6	0	0
2.	Hampir Tidak Pernah	0	0		0	0		0	0
1.	Tidak Pernah	0	0		0	0		0	0
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		4,5							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.3

Berdasarkan hasil data yang telah diolah diketahui bahwa di Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung memberikan penilaian sebanyak 8 (47,1%) selalu, pernah 9 (52,9%), 0 (%) kadang-kadang, hampir tidak pernah dan tidak pernah. Banyaknya penilaian responden mengenai pernahnya pimpinan menemukan permasalahan sendiri berkaitan dengan permasalahan prosedur yang dilakukan

pegawainya, serta permasalahan yang berkaitan dengan keuangan instansi yang dipimpin. Adanya ketidaksesuaian administrasi yang dikerjakan oleh pegawainya serta ketidaksesuaian pembiayaan keuangan instansi.

Sedangkan pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung permasalahan yang sering ditemui oleh pimpinan yaitu berkenaan dengan tingkat disiplin pegawai. Hal ini didasarkan dari hasil wawancara dengan Ibu Ir. Agustini selaku Kepala Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung. Sebelum beliau menjabat banyaknya tindakan indisiplin yang dilakukan oleh pegawainya sehingga menghambat kualitas kerja instansi yang dipimpin. Selain itu permasalahan yang sering ditemui yaitu berkaitan dengan administrasi yang tidak sesuai dengan ketentuan dan tidak terorganisir. Persentase penilaian yang diberikan yaitu selalu 15 (35,7%), pernah 27 (64,3%), kadang-kadang 0 (%), hampir tidak pernah 0 (0%), tidak pernah 0 (0%).

Jika dilihat dari hasil keseluruhan bisa diketahui bahwa pemimpin perempuan pernah bahkan sering menemukan permasalahan yang dihadapi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Berdasarkan besarnya persentase yang diberikan bisa dilihat bahwa adanya kepekaan perempuan yang tinggi terhadap lingkungan kerjanya. Kepekaan yang didasarkan atas kepedulian terhadap kualitas kerja dan perbaikan kerja di instansi yang dipimpin menunjukkan bahwa

perempuan mampu memimpin dengan baik. Sebanyak 23 (39,0%) menilai selalu, 36 (61%) pernah, 0 (%) kadang-kadang, 0 (0%) hampir tidak pernah, dan 0 (0%) menilai tidak pernah.

b. Kualitas Pengetahuan (*educational Quality*)

Seorang pemimpin harus memiliki tingkat pengetahuan dan pendidikan yang tinggi sesuai dengan tugas dan bidangnya masing-masing. Dalam hal ini dikaitkan dalam penempatan posisi di tiap bidang pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Selain itu juga dilihat dari jenjang pendidikan yang pernah diikuti, karena tingkat kecerdasan seseorang salah satunya dilihat dari jenjang pendidikan. Semakin tinggi jenjang pendidikan yang pernah diikuti, semakin banyak materi pendidikan yang diperoleh sehingga biasanya semakin tinggi pula tingkat intelegensi yang dimiliki didasarkan atas referensi informasi yang didapatkan.

Tingkatan pengetahuan pemimpin juga bisa diukur dengan melihat seberapa sering pemimpin membaca serta memahami peraturan-peraturan yang sering kali berubah-ubah. Melalui pemahaman terhadap peraturan-peraturan maka akan bisa mengetahui koridor kewenangan dan tupoksi dari seorang pemimpin, sehingga seorang pemimpin tidak akan sewenang-wenang dan bekerja sesuai dengan peraturan. Selain itu juga berpengaruh pada cara seorang pemimpin dalam mengambil keputusan ketika terdapat permasalahan. Biasanya seseorang yang memiliki tingkat pengetahuan yang tinggi melalui

berbagai referensi sebagai bahan informasi, akan mampu memutuskan keputusan yang terbaik sesuai dengan prioritas.

Tabel 16. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Latar Belakang Pendidikan Pemimpin Perempuan

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Sangat Baik	5	29,4		22	52,4		27	45,8
4.	Baik	11	64,7		17	40,5		28	47,5
3.	Cukup Baik	1	5,9	4,2	3	7,1	4,5	4	6,8
2.	Kurang Baik	0	0		0	0		0	0
1.	Tidak Baik	0	0		0	0		0	0
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		4,5							

Sumber: Hasil Data Kuisioner 2011 No.4

Berdasarkan hasil data yang telah diolah diketahui bahwa di Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung memberikan penilaian sangat baik sebanyak 5 (29,4%), baik 11 (64,7%), cukup baik 1 (5,9%), kurang baik 0 (0%) dan tidak baik 0 (%). Sedangkan di Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan penilaian sangat baik 22 (52,4%), baik 17 (40,5%), cukup baik 3 (7,1%), kurang baik 0 (0%), dan tidak baik 0 (0%). Banyaknya Responden yang memberikan penilaian baik menunjukkan bahwa dinilai cukup dengan latar belakang pendidikan yang diperoleh yaitu lulusan Sarjana dengan memiliki kesesuaian antara program pendidikan yang ditempuh terhadap objek pekerjaan yang dijalani. Namun adapula penilaian yang kurang baik terhadap latar belakang pendidikan yang dinilai akan lebih baik jika lulusan Sarjana strata 2. Jumlah keseluruhan responden yang menilai sangat baik 27 (45,8%), baik 28 (47,5%), cukup baik 4 (6,8%), kurang baik 0 (0%), dan tidak baik 0 (0%).

Tabel 17. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Intensitas Pemimpin Perempuan Membaca tentang Peraturan-Peraturan

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Sering Sekali	9	52,9		18	42,9		27	45,8
4.	Sering	8	47,1		23	54,8		31	52,5
3.	Cukup Sering	0	0	4,5	1	2,4	4,4	1	1,7
2.	Hampir Tidak Pernah	0	0		0	0		0	0
1.	Tidak Pernah	0	0		0	0		0	0
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		4,4							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.5

Berdasarkan hasil data yang telah diolah, dapat diketahui bahwa pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung 9 (52,9%) menilai sering sekali pimpinan terlihat meminjam dan membaca peraturan-peraturan yang terbaru, kemudian 8 (47,1) sering, 0 (0%) cukup sering, 0 (%) hampir tidak pernah dan 0 (%) tidak pernah. Sedangkan pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung terlihat bahwa 18 (42,9%) menilai sering sekali, 23 (54,8%) sering, 1 (2,4%) cukup sering dan 0 (%) hampir tidak pernah dan tidak pernah.

Mayoritas responden menilai seringnya pimpinan mereka membaca peraturan-peraturan terbaru yang dikeluarkan. Hal ini sangatlah baik, sebagai pimpinan harus mengetahui peraturan-peraturan terbaru sebagai pedoman dalam melaksanakan dan memerintah pegawainya untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga dalam memutuskan permasalahan tidak salah. Perolehan total penilaian yaitu 27 (45,8%) menilai sangat sering, 31 (52,5%) menilai sering, 1 (1,7%) menilai

cukup sering dan 0 (0%) menilai hampir tidak pernah dan tidak pernah.

Tabel 18. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Cara Pengambilan Keputusan Oleh Pemimpin

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Sangat Baik	9	52,9		20	47,6		29	49,2
4.	Baik	8	47,1		22	52,4		30	50,8
3.	Cukup Baik	0	0	4,5	0	0	4,5	0	0
2.	Kurang Baik	0	0		0	0		0	0
1.	Tidak Baik	0	0		0	0		0	0
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		4,5							

Sumber: Hasil Data Kuisioner 2011 No.6

Berdasarkan hasil data yang telah diolah, dapat diketahui bahwa pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung penilaian mengenai pengambilan keputusan dari pimpinannya dinilai sangat baik dengan jumlah frekuensi 9 (52,9%), 8 (47,1%) baik dan 0 (0%) cukup baik, kurang baik dan tidak baik. Hal ini dikarenakan pemimpin mereka memberikan kebebasan dalam mengemukakan pendapat, sehingga sering kali pendapat yang mereka utarakan menjadikan keputusan baginya. Secara langsung dalam pengambilan keputusan tidak sepihak karena berasaskan demokratis. Sama halnya dengan Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung mendapatkan penilaian 20 (47,6%) sangat baik dalam pengambilan keputusan dan 33 (52,4%) baik dalam pengambilan keputusan. Sehingga total penilaian 29 (49,2%) sangat baik dan 30 (50,8%) baik.

c. **Kualitas Pengalaman (*experiance quality*)**

Seorang pemimpin juga harus memiliki pengalaman kerja dan juga pengalaman memimpin orang-orang yang bekerja. Melalui pengalaman kerja yang telah dilakukan maka semakin berkembang tingkat intelektualitas dan pemahaman dalam pengambilan keputusan atau yang berurusan dengan manajemen. Pengalaman bisa dilihat dari seringnya mengikuti berbagai macam organisasi massa, kemudian mengikuti berbagai tingkatan diklat dan seminar serta pengalaman dalam penempatan diberbagai instansi pemerintahan.

Tabel 19. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Intensitas Organisasi Sosial yang diikuti Oleh Pemimpin

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Lebih dari 10	12	70,6		20	47,6		32	54,2
4.	5-7	5	29,4		18	42,9		24	39,0
3.	3-5	0	0	4,7	3	7,1	4,5	3	5,1
2.	1-3	0	0		1	2,4		1	1,7
1.	Tidak Pernah	0	0		0	0		0	0
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		4,5							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.7

Berdasarkan data yang telah diolah, diketahui bahwa pengetahuan pegawai Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung terhadap organisasi yang diikuti pimpinan yaitu 12 (70,6%) menilai bahwa lebih dari 10x, 5 (29,4%) menilai 5-7x, 0 (0%) menilai 3-5x, 0 (0%) menilai 1-3x dan 0 (0%) menilai tidak pernah mengikuti organisasi. Pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung diketahui bahwa 20 (47,6%) menilai pimpinannya mengikuti organisasi sosial lebih dari 10x, 18 (42,9%) menilai 5-7x,

3 (7,1%) menilai 3-5x, 1 (2,4%) menilai 1-3x dan 0 (0%) menilai tidak pernah mengikuti organisasi.

Jika dilihat dari keseluruhan responden yang menilai, diketahui bahwa adanya pengetahuan yang tinggi mengenai keikutsertaan pimpinan pada organisasi sosial. Para pegawai menilai melalui kegiatan organisasi maka akan bertambahnya pengalaman sehingga mereka mengetahui bagaimana seorang pemimpin melakukan manajemen pemerintahannya di instansi yang dia pimpin. Penilaian yang diberikan responden yaitu 32 (54,2%) lebih dari 10x, 24 (39,0%) 5-7x, 3 (5,1%) 3-5x, 1 (1,7%) 1-3x dan 0 (0%) menilai tidak pernah mengikuti organisasi sosial. Sebaiknya seorang pimpinan harus sering mengikuti organisasi sosial sebagai pengalaman organisasi yang nantinya diharapkan mampu mengaplikasikan pengalamannya di dunia kerja yang dipimpin. Semakin banyak pengalaman yang didapatkan secara langsung akan semakin banyak pula ilmu pengetahuan yang di ambil dan bisa diaplikasikan.

Tabel 20. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Intensitas Mutasi Pemimpin

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Sering Sekali	9	52,9		22	52,4		31	52,5
4.	Sering	8	47,1		15	35,7		25	39,0
3.	Cukup Sering	0	0	4,5	4	9,5	4,5	4	6,8
2.	Hampir Tidak Pernah	0	0		1	2,4		1	1,7
1.	Tidak Pernah	0	0		0	0		0	0
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		4,5							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.8

Berdasarkan hasil data yang telah diolah, diketahui bahwa pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung jumlah penilaian responden mengenai mutasi Pimpinan yaitu 9 (52,9%) sering sekali, 8 (47,1%) sering, 0 (0%) cukup sering, hampir tidak pernah, dan tidak pernah dimutasi. Kemudian, pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung terlihat bahwa 22 (52,4%) sering sekali, 15 (35,7%) sering, 4 (9,5%) cukup sering, 0 (0%) hampir tidak pernah dan tidak pernah di mutasi. Mayoritas penilaian yang diberikan responden yaitu sering sekali pimpinan mereka di mutasi. Mutasi yang diberikan bukan dikarenakan hukuman kerja, akan tetapi mutasi prestasi yang diberikan atasan sebagai promosi jabatan. Hal ini diperkuat dari hasil wawancara Ibu Ir. Agustini selaku Kepala Dinas, selama beliau menjadi pegawai negeri sipil baru 3 kali di mutasi atau pindah kerja ketika menjabat. Hal ini dikarenakan adanya promosi jabatan yang diperolehnya. Beliau juga masih berkeinginan untuk bisa ditempatkan di beberapa satuan kerja yang bertujuan untuk mendapatkan pengalaman kerja lainnya.

Jika dilihat dari keseluruhan penilaian responden, banyaknya responden menilai pimpinannya sering kali dimutasi. Hal ini dilihat dari jumlah responden yang meliputi sangat sering 31 (52,5%), sering 25 (39,0%), cukup sering 4 (6,8%), hampir tidak pernah 1 (1,7%) dan tidak pernah 0 (0%). Semakin seringnya pimpinan dimutasi semakin sering pula menemukan pengalaman baru. Pengalaman bagaimana menangani suatu masalah, menemukan

berbagai macam persoalan pemerintahan, dll. Jika pimpinan jarang bahkan tidak pernah dimutasi, maka kemungkinan besar pengalaman dan ilmu yang didapatkannya pun terbatas.

Tabel 21. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Intensitas Diklat yang pernah diikuti

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Sering Sekali	9	52,9		17	40,5		26	44,1
4.	Sering	6	35,3		21	50,0		27	45,8
3.	Cukup Sering	2	11,8	4,4	4	9,5	4,4	6	10,2
2.	Hampir Tidak Pernah	0	0		0	0		0	0
1.	Tidak Pernah	0	0		0	0		0	0
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		4,4							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.9

Berdasarkan hasil data yang telah diolah, diketahui bahwa sering sekali mengikuti diklat 9 (52,9%), sering mengikuti diklat 6 (35,3%), cukup sering 2 (11,8%), hampir tidak pernah 0 (0%) dan tidak pernah mengikuti 0 (%). Pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung, responden menilai pimpinannya sering mengikuti diklat dan pelatihan-pelatihan. Dilihat dari skor 17 (40,5%) sangat sering, 21 (50,0%) sering, 4 (9,5%) cukup sering, 0 (0%) hampir tidak pernah dan 0 (0%) tidak pernah mengikuti diklat. Dilihat dari responden yang menilai, mayoritas responden menilai seringnya pimpinan mereka mengikuti diklat atau pelatihan sebagai penunjang kerja. Beberapa diklat yang diikuti meliputi diklat kepemimpinan, dan adum. Hal inilah yang dinilai sering mengikuti diklat atau pelatihan-pelatihan. Penilaian sering mengikuti diklat dilihat dari pengalaman terdahulu yang mana pimpinannya

mengikuti diklat kepemimpinan serta diklat-diklat dengan skala kecil.

Jika dilihat dari keseluruhan bisa disimpulkan bahwa kedua pemimpin di instansi berbeda sering mengikuti diklat sebagai bahan penunjang karirnya. Seperti diketahui bahwa mengikuti diklat dan pelatihan sangatlah penting. Selain sebagai pengalaman baru, hal ini juga berguna untuk menerapkan ilmu yang didapatkan di tempat pelatihannya pada instansi yang dipimpin. Ilmu terapannya pun berguna untuk meningkatkan kualitas SDM maupun struktur kelembagaan instansi yang dipimpin. total penilaian responden mengenai diklat yang pernah diikuti pimpinannya yaitu 26 (44,1%) sangat sering, 27 (45,8%) sering, 6 (10,2%) cukup sering, 0 (%) hampir tidak pernah, 0 (0%) tidak pernah.

Tabel 22. Rekapitulasi Hasil Rata-Rata Pada Variabel Kepemimpinan Perempuan

Indikator		Sekwan	Distanhut	Total
Kepekaan	X.1.1	4,4	4,4	4,4
	X.1.2	4,2	4,5	4,4
	X.1.3	4,5	4,6	4,6
Pengetahuan	X.2.1	4,2	4,5	4,4
	X.2.2	4,5	4,4	4,4
	X.2.3	4,5	4,5	4,5
Pengalaman	X.3.1	4,7	4,5	4,5
	X.3.2	4,5	4,5	4,5
	X.3.3	4,4	4,4	4,4

Hasil rekapitulasi jawaban responden pada variabel kepemimpinan perempuan dilihat bahwa indikator kepekaan (X.1.3) yaitu dalam hal menemukan permasalahan sendiri yang terjadi di lingkungan kerjanya

memiliki penilaian yang paling tertinggi. Hal ini sesuai dengan hasil survey di Afrika Barat yang menjelaskan bahwa dari segi sosial perempuan memiliki tingkat kepekaan atau sensitif lebih baik dari pada lelaki. Hal ini berhubungan dengan permasalahan sosial yang mana memerlukan tindakan yang cepat yang berkaitan dengan penemuan permasalahan sendiri. Hal ini juga diperkuat dengan Hilary M. Lips dalam bukunya *Sex and Gender: an introduction* mengartikan gender sebagai harapan-harapan budaya terhadap laki-laki dan perempuan (*cultural expectations for women and men*). Misalnya perempuan dikenal dengan lemah lembut, cantik, emosional dan keibuan. Hal itulah yang membedakan kepemimpinan perempuan dengan kepemimpinan laki-laki.

Pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung kecenderungan penilaian berada pada pengalaman yang mana dinilai seringkali mengikuti berbagai organisasi sosial baik pada masa sekolah maupun ketika menjabat di instansi. Pengalaman organisasi sangatlah penting guna meningkatkan pengetahuan serta pengalaman yang nantinya akan dijadikan bahan referensi untuk menentukan program atau pengambilan keputusan. Sedangkan pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung kecenderungan penilaian pada tingkat sensitifas mengenai penemuan permasalahan lingkungan sendiri. Pimpinan instansi ini memiliki tingkatan sensitif yang tinggi serta kepedualian yang tinggi terhadap sekitar, sehingga bisa

mengetahui secara langsung permasalahan serta kendala yang dihadapi instansinya.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Definisi ini menyoroti tiga karakteristik budaya organisasi. Pertama, budaya organisasi diberikan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi. Kedua, budaya organisasi mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja. Ketiga, budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda dan bervariasi dalam kaitannya dengan pandangan ke luar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan.

Budaya organisasi juga terkait pada kebiasaan yang dilakukan pegawai sehingga menjadikan suatu yang *lumrah* atau hal yang biasa sehingga bisa menimbulkan adab di lingkungan kerja. Selain itu juga merupakan bagaimana kebiasaan dari seorang pemimpin dalam melakukan manajemen agar menimbulkan pola kerja yang baik. Budaya organisasi yang diambil pada penelitian ini yaitu toleransi terhadap konflik, pola-pola komunikasi, tekanan pada pelatihan dan pengembangan, serta orientasi pada hasil. Dari ketiga konsep budaya organisasi tersebut bisa secara langsung menggambarkan pola manajemen dan kepemimpinan seorang pemimpin.

Toleransi terhadap konflik yaitu tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka kepada pemimpin. Hal ini bisa memberikan motivasi pegawai untuk mengemukakan pendapat, sehingga bisa menilai karakteristik pemimpin ketika dihadapkan pada permasalahan ini. Kemudian pola-pola komunikasi yang dilihat tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan formal. Pada pola-pola komunikasi dilihat bagaimana pendekatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada pegawainya baik secara formal dan informal. Hal ini bisa menciptakan sinergi hubungan yang baik antara pemimpin dan pegawai. Selain itu juga adanya tekanan pada pelatihan dan pengembangan yang mana dilihat dari peningkatan kualitas SDM (sumber daya manusia) melalui pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada pegawai. Melalui pelatihan-pelatihan yang diberikan diharapkan mampu mendongkrak kualitas SDM agar adanya peningkatan kerja personal maupun instansi. Selanjutnya yaitu orientasi hasil tingkat sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

a. Toleransi Terhadap Konflik

Sikap pegawai untuk bisa mengemukakan pendapat ketika dihadapkan oleh konflik internal lembaga. Serta adanya dorongan yang kuat dari atasan terhadap bawahan untuk turut menyelesaikan konflik internal yang dihadapi lembaga. Toleransi konflik pada

pimpinan yaitu berkenaan dengan seberapa sering pimpinan memberikan kebebasan dalam mengemukakan pendapat, serta tindak lanjut seorang pemimpin ketika dihadapkan pada permasalahan atau kasus.

Tabel 23. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kebebasan dalam Memberikan Kritikan

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Selalu	0	0		7	16,7		7	11,9
4.	Pernah	10	58,8		25	59,5		35	59,3
3.	Kadang-Kadang	5	29,4	3,4	6	14,3	3,8	11	18,6
2.	Hampir Tidak Pernah	1	5,9		2	4,8		3	5,1
1.	Tidak Pernah	1	5,9		2	4,8		3	5,1
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		3,7							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.10

Berdasarkan hasil data yang telah diolah, diketahui bahwa di Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung selalu memberikan kritikan 0 (0%), pernah 10 (58,8%), kadang-kadang 5 (29,4%), hampir tidak pernah 1 (5,9%), dan tidak pernah 1 (5,9%). Pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung penilaian responden yang diberikan yaitu selalu 7 (16,7%), sering 25 (59,5%), kadang-kadang 6 (14,3%), hampir tidak pernah 2 (4,8%) dan tidak pernah 2 (4,8%). Mayoritas penilaian responden mengenai kebebasan memberikan kritikan yaitu pemimpin pernah menawarkan kepada pegawai untuk bisa mengemukakan kritiknya. Namun, tidak selalu disetiap kesempatan. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk bisa mengkritik merupakan hal yang sangat baik, hal ini mencerminkan bahwa tidak adanya sifat otoriter yang dilakukan oleh

seorang pemimpin. Sikap yang ditonjolkan yaitu sikap demokratis sehingga bisa menemukan kesepakatan bersama untuk memutuskan permasalahan serta adanya sikap keterbukaan antara pegawai dan atasan.

Dilihat dari penilaian yang diberikan mayoritas responden menilai bahwa seringkali pimpinan memberikan kebebasan kritikan kepada pegawainya. Kebebasan kritikan dari pegawai melalui Kepala Bidang terlebih dahulu, kemudian Kepala Bidang akan menyampaikan langsung kepada Kepala Dinas (Pimpinan). Hal itu merupakan proses penyampaian aspirasi pegawai kepada pimpinannya. Didasarkan atas penilaian dua instansi yang berbeda, total penilaian sangat sering sebanyak 7 (11,9%), sering 35 (59,3%), kadang-kadang 11 (18,6%), hampir tidak pernah 3 (5,1%) dan tidak pernah 3 (5,1%). Seringnya pimpinan memberikan kebebasan kepada pegawainya untuk mengemukakan pendapat akan menimbulkan interaksi sosial yang akan lebih memperkuat ikatan antar pegawai dan pimpinan, serta akan mampu menimbulkan keterbukaan didalam instansi yang terkait.

Tabel 24. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Intensitas dalam Memberikan Masukan dan Kritikan Pegawai

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Sering Sekali	1	5,9		8	19,0		9	15,3
4.	Sering	5	8,5		16	38,1		21	35,6
3.	Cukup Sering	9	52,9	3,2	14	33,3	3,6	23	39,0
2.	Hampir Tidak Pernah	1	5,9		2	4,8		3	5,1
1.	Tidak Pernah	1	5,9		2	4,8		3	5,1
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		3,5							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.11

Berdasarkan hasil data yang telah diolah, dapat diketahui bahwa pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung 9 (52,9%) cukup sekali pimpinan mendengarkan kritikan dari beberapa pegawai, 5 (8,5%) sering, 1 (5,9%) sering sekali, 1 (5,9%) hampir tidak pernah, 1 (5,9%) tidak pernah. Mayoritas responden menilai cukup sering, hal ini dilihat bahwa sering sekali adanya interaksi sosial yang menimbulkan perbincangan yang mengarah ke formal, sehingga pimpinan mendengarkan beberapa keluhan atau kritikan-kritikan mengenai permasalahan pekerjaan. Sedangkan pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan dilihat bahwa 8 (19,0%) menilai sering sekali, 16 (38,1%) sering, 14 (38,1%) cukup sering, 2 (4,8%) hampir tidak pernah, dan 2 (4,8%) tidak pernah. Mayoritas penilaian diatas yaitu seringnya pimpinan mendengarkan beberapa keluhan dan kritikan dari beberapa pegawai. Keluhan dan kritikan biasanya melalui Kepala Bagian dan Kepala Seksi. Sehingga total penilaian responden yaitu 9 (15,3%) sering sekali, 21 (35,6%) sering, 23 (39,0%) cukup sering, 3 (5,1%) hampir tidak pernah, dan 3 (5,1%) tidak pernah.

Tabel 25. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Tindak Lanjut Masukan Para Pegawai

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Selalu	1	5,9		5	11,9		6	10,2
4.	Pernah	11	64,7		23	54,8		34	57,6
3.	Kadang-Kadang	4	23,5	3,7	10	23,8	3,6	14	23,7
2.	Hampir Tidak Pernah	1	5,9		2	4,8		3	5,1
1.	Tidak Pernah	0	0		2	4,8		2	3,4
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		3,7							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.12

Berdasarkan hasil data yang telah diolah, diketahui bahwa pada Sekretariat DPRD penilaian responden mengenai tindak lanjut masukan para pegawai yaitu 1 (5,9%) selalu, 11 (64,7%) pernah, 4 (23,5%) kadang-kadang, 1 (5,9%) hampir tidak pernah 0 (0%) tidak pernah. Mayoritas menilai pernah menindaklanjuti kritikan dari para pegawai dengan frekuensi yang sering ketika diadakan rapat untuk memutuskan permasalahan. Kemudian pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung terlihat bahwa 5 (11,9%) selalu, 23 (54,8%) pernah, 10 (23,8%) kadang-kadang, 2 (4,8%) hampir tidak pernah dan 2 (4,8%) tidak pernah. Sehingga total penilaian yaitu 6 (10,2%) selalu, 34 (57,6%) pernah, 14 (23,7%) kadang-kadang, 3 (5,1%) hampir tidak pernah, 2 (3,4%) tidak pernah.

b. Pola-Pola Komunikasi

Pola-pola komunikasi dapat dinilai dari hubungan interaksi atasan terhadap bawahan dalam mengkomunikasikan hal-hal yang mengenai urusan kelembagaan. Pola komunikasi apakah yang digunakan dalam melakukan interaksi tersebut, apakah bersifat terbuka atau justru kearah pola komunikasi tertutup. Kemudian yang berkaitan dengan rapat koordinasi yang dilakukakan.

Tabel 26. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Intensitas Rapat Koordinasi Tiap Bulan

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Selalu	1	5,9		6	14,3		7	11,9
4.	Pernah	5	29,4		20	47,6		25	42,4
3.	Kadang-Kadang	9	52,9	3,2	10	23,8	3,6	18	30,5
2.	Hampir Tidak Pernah	1	5,9		5	11,9		6	11,9
1.	Tidak Pernah	1	5,9		1	2,4		2	3,4
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		3,5							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.13

Berdasarkan hasil data yang telah diolah, diketahui bahwa pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung selalu melakukan rapat koordinasi sebanyak 1 responden (5,9%), pernah 5 (29,4%), kadang-kadang 9 (52,9%), hampir tidak pernah 1 (5,9%) dan tidak pernah 1 (5,9%). Hal ini dikarenakan dalam melakukan rapat rutin apabila ada permasalahan yang sangat darurat sehingga dibutuhkan pemecahan yang segera, sehingga kadang-kadang melakukan rapat koordinasi. Sedangkan pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan dinilai 6 (14,3%) selalu melakukan rapat koordinasi, 20 (47,6%) pernah, 10 (23,8%) kadang-kadang, 5 (11,9%) hampir tidak pernah dan 1 (2,4%) tidak pernah. Mayoritas responden menilai pernah melakukan rapat rutin. Hal ini dilakukan jika adanya perintah langsung dari pimpinan pusat yang berkaitan dengan instansi, sehingga dibutuhkannya koordinasi. Biasanya ditiap bulan melakukan rapat koordinasi, namun dengan waktu yang selalu berubah-ubah. Rapat koordinasi yang dilakukan dengan intensitas 1-2 kali dalam sebulan. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Bapak Drs. Rd. Basukarno selaku Sekretaris Dinas Pertanian, Peternakan dan

Kehutanan Kota Bandar Lampung yang menyatakan bahwa seringnya melakukan rapat koordinasi instansi guna mengevaluasi kerja pegawai dan program kerja Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung.

Keseluruhan penilaian mengenai rapat koordinasi yaitu pernah nya (sering) melakukan rapat koordinasi di instansi dengan skor 26 (42,4%), kemudian selalu 7 (11,9%), kadang-kadang 18 (30,5%), hampir tidak pernah 6 (11,9%) dan tidak pernah 2(3,4%). Intensitas rapat koordinasi yang ideal jika dilakukan di tiap minggunya, sehingga bisa cepat mengetahui permasalahan dan sesegera melakukan tindak lanjut. Selain itu juga lebih cepat dalam hal pengambilan keputusan jika di tiap minggunya melakukan rapat koordinasi mingguan. Rapat koordinsi sangat diperlukan untuk mengevaluasi kerja pegawai dan instansi.

Tabel 27. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Intensitas Interaksi Kepada Pegawai

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Sering Sekali	1	5,9		9	21,4		10	16,9
4.	Sering	11	64,7		24	57,1		35	59,3
3.	Cukup Sering	1	5,9	3,8	6	14,3	3,9	7	18,6
2.	Hampir Tidak Pernah	5	29,4		2	4,8		7	3,4
1.	Tidak Pernah	0	0		1	2,4		1	1,7
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		3,9							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.14

Berdasarkan hasil data yang telah diolah dapat diketahui bahwa penilaian responden pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung mengenai interaksi pegawai dengan pimpinan yaitu sering sekali 1

(5,9%), sering 11 (64,7%), cukup sering 1 (5,9%), hampir tidak pernah 5 (29,4%) dan tidak pernah 0 (%). Seringnya pimpinan melakukan interaksi dilihat dari adanya kontrol pekerjaan langsung dari pimpinan ke meja kerja pegawai, kemudian seringnya pimpinan melakukan perbincangan informal terhadap pegawainya. Interaksi ini sangat dibutuhkan untuk menjaga komunikasi antar pegawai dan atasan yang akan menciptakan pola komunikasi yang terbuka.

Pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung terlihat bahwa 9 (21,4%) sering sekali berinteraksi dengan pegawai, 24 (57,1%) sering berinteraksi, 6 (14,3%) cukup sering, 2 (4,8%) hampir tidak pernah dan 1 (2,4%) tidak pernah berinteraksi. Hubungan interaksi antara pegawai dan pimpinan pada dinas ini terlihat sangat dekat. Hal ini didasarkan dengan hasil jumlah persentase yang mutlak dan diperkuat dengan pernyataan Ferawati selaku staff di Bidang Umum dan Kepegawaian bahwa pimpinan selalu mengecek kerja pegawai langsung sehingga terhubung dengan pembicaraan yang informal. keterikatan pegawai dan pimpinan sangat erat, bahkan tidak ada lagi pembatas antara pimpinan dan pegawai, justru sebagai anak dan ibu.

Kedua instansi diatas terlihat bahwa antara pimpinan terhadap pegawai terjalin komunikasi verbal dan interaksi sosial yang tinggi. Hal inilah yang akan menciptakan hubungan kerja yang kondusif dan dinamis yang akan memberikan kenyamanan kerja bagi pegawai

maupun pimpinan. Total penilaian yang diperoleh yaitu 10 (16,9%) menyatakan sering sekali berinteraksi, 35 (59,3%) sering, 7 (18,6%) cukup sering, 7 (3,4%) hampir tidak pernah, 1 (1,7%) tidak pernah.

Tabel 28. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Intensitas Pembicaraan di dalam Ruang Tertutup

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Selalu	3	17,6		4	9,5		7	11,9
4.	Pernah	3	17,6		18	42,9		21	35,6
3.	Kadang-Kadang	9	52,9	3,4	14	33,3	3,4	23	39,0
2.	Hampir Tidak Pernah	1	5,9		3	7,1		4	6,8
1.	Tidak Pernah	1	5,9		3	7,1		4	6,8
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		3,4							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.15

Berdasarkan hasil data yang telah diolah, diketahui bahwa pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung mengenai pembicaraan di dalam ruangan tertutup yaitu selalu 3 (17,6%), pernah 3 (17,6%), kadang-kadang 9 (52,9%), hampir tidak pernah 1 (5,9%) dan tidak pernah 1 (5,9%). Pembicaraan diruangan tertutup dengan intensitas kadang-kadang dikarenakan pimpinan jarang melakukan pembicaraan secara personal. Biasanya melakukan pembicaraan tertutup ketika adanya rapat koordinasi yang dilakukan bersama kepala bidang dan kepala seksi sekali dalam sebulan. Sedangkan pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung terlihat bahwa 4 (9,5%) menyatakan selalu melakukan pembicaraan tertutup, 18 (42,9%) pernah, 14 (33,3%) kadang-kadang, 3 (7,1%) hampir tidak pernah dan 3 (7,1%) tidak pernah. Pimpinan kadang-kadang melakukan pembicaraan secara tertutup terkait pada

persoalan internal lembaga yang membutuhkan kerahasiaan. Pembicaraan internal ini pula dilakukan pada pimpinan dan sekretaris serta kepala bidang saja. Perbincangan tertutup yang dilakukan terkait dengan penyampaian program kerja serta evaluasi permasalahan yang dihadapi instansi di tiap bidang kerja. Pembicaraan ini hanya dibatasi pada Sekretaris dan Kepala Bidang yang terkait saja.

Keseluruhan penilaian yang diberikan, bisa dilihat bahwa 7 (11,9%) selalu melakukan pembicaraan di ruangan, 21 (35,6%) pernah, 23 (39,0%) kadang-kadang, 4 (6,8%) hampir tidak pernah, 4 (6,8%) tidak pernah. Sering kali pembicaraan tertutup yang dilakukan terkait dengan pelaporan perbidang kerja oleh masing-masing Kepala Bidang sebagai pertanggungjawaban kepada Pimpinan langsung. Pembicaraan tertutup ini lebih meningkatkan komunikasi koordinasi antara pimpinan dan beberapa pegawai yang langsung di bawah struktur organisasinya, sehingga lebih terorganisir antara tanggungjawab dan kewajibannya.

c. Tekanan Pada Pelatihan dan Pengembangan

Hal ini dilihat dari sejauh mana serta seberapa sering pegawai diikutkan dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, sehingga mampu memberikan kualitas terbaik di segi pemberian pelayanan masyarakat. Pelatihan perlu diberikan kepada para pegawai untuk memberikan pengetahuan yang luas serta

pengalaman personal, sehingga bisa memberikan kontribusi yang baik kepada instansi.

Tabel 29. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Intensitas Pelatihan dan Pengembangan yang diikuti

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Sering Sekali	3	17,6		2	4,8		5	8,4
4.	Sering	3	17,6		8	19,0		11	18,6
3.	Cukup Sering	9	52,9	2,4	25	59,5	3,0	34	57,6
2.	Hampir Tidak Pernah	1	5,9		1	2,4		2	3,4
1.	Tidak Pernah	1	5,9		6	14,3		7	11,8
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		3,1							

Sumber: Hasil Data Kuisioner 2011 No.16

Berdasarkan hasil data yang telah diolah diketahui bahwa pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung 3 (17,6%) sering sekali dilakukannya pelatihan dan pengembangan, 3 (17,6%) sering, 9 (52,9%) cukup sering, 1 (5,9%) hampir tidak pernah, 1 (5,9%) tidak pernah. Pelatihan dan pengembangan yang didapatkan oleh pegawai cukup sering. Para pegawai yang mendapatkan pelatihan dan pengembangan hanya ditujukan kepada pegawai yang memiliki kualifikasi prestasi yang bagus, sehingga nantinya hasil pelatihan tersebut bisa diimplementasikan di instansinya.

Pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung terlihat bahwa 2 (4,8%) sangat sering dilakukan pelatihan, 8 (19,0%) sangat sering, 25 (59,5%) cukup sering, 1 (2,4%) hampir tidak pernah, 6 (14,3%) tidak pernah. Penilaian cukup seringnya pegawai mendapatkan pelatihan karena pada instansi ini pimpinan selalu memberikan pelatihan singkat di tiap hari jumat ditiap

minggunya kepada pegawai. Pelatihan singkat yang diberikan berupa pelatihan penyuluhan, *SWOT* (*Strenght, weakness, opportunity, threat*), kepemimpinan, manajemen konflik, motivasi kerja, dll. Tujuan memberikan pelatihan untuk menyegarkan pikiran pegawai dengan memberikan motivasi kerja melalui pelatihan tersebut. Sehingga sedikit banyak bisa menyerap ilmu yang diberikan.

Pelatihan dan pengembangan sangat perlu diberikan kepada pegawai guna meningkatkan nilai kualitas pegawai. Semakin seringnya pegawai diberikan pelatihan, maka diharapkan semakin tinggi pula tingkat kreatifitas untuk lebih meningkatkan kualitas kerjanya. Pelatihan yang diberikan bukan hanya berupa pelatihan berskala besar yang diadakan oleh berbagai instansi luar, akan tetapi bisa berupa pelatihan singkat yang diberikan oleh internal instansi. Total penilaian pemberian pelatihan kepada pegawai 5 (8,4%) sangat sering, 11 (18,6%) sering, 34 (57,6%) cukup sering, 2 (3,4%) hampir tidak pernah dan 7 (11,8%) tidak pernah.

Tabel 30. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Penggunaan Manfaat dan Hasil dari Pelatihan

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Selalu	1	5,9		5	11,9		6	10,2
4.	Pernah	8	47,0		18	42,9		26	44,1
3.	Kadang-Kadang	4	23,5	3,2	13	31,0	3,4	17	28,8
2.	Hampir Tidak Pernah	1	5,9		2	4,8		3	5,1
1.	Tidak Pernah	3	17,6		4	9,5		7	11,9
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		3,4							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.17

Berdasarkan hasil data yang telah diolah, diketahui bahwa pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung mengenai manfaat dan hasil pelatihan yaitu 1 (5,9%) selalu, 8 (47,0%) pernah, 4 (23,5%) kadang-kadang, 1 (5,9%) hampir tidak pernah, 3 (17,6%) tidak pernah. Pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung diketahui bahwa 5 (11,9%) Selalu mendapatkan manfaat dari hasil pelatihan, 18 (42,9%) pernah, 13 (31,0%) kadang-kadang, 2 (4,8%) hampir tidak pernah dan 4 (9,5%) tidak pernah. Pegawai yang telah mendapat pelatihan pernah mendapatkan manfaat yang banyak terkait dengan instansi nya. Namun sering kali pula tidak berkaitan dengan apa yang dibutuhkan oleh instansinya. Pelatihan singkat yang didapatkan pegawai sedikit banyak bermanfaat bagi instansi maupun pribadi. Terlebih lagi bagi pribadi karena berkaitan dengan motivasi dan penyuluhan di Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung.

Pelatihan yang diberikan harus memiliki nilai kualitas untuk bisa mengembangkan instansi menjadi jauh lebih baik. Manfaat yang diperoleh dari pelatihan harus diaplikasikan langsung serta diberikan informasi kembali kepada para pegawai yang lain untuk bisa dijadikan acuan kerja. Jika pelatihan yang diberikan tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan instansi, akan menimbulkan kerugian baik dari finansial maupun pribadi, karena tidak memiliki nilai tambah. Berdasarkan total penilaian 7 (10,2%) menyatakan selalu, 26

(44,1%) pernah, 17 (28,8%) kadang-kadang, 3 (5,1%) hampir tidak pernah, 7 (11,9%) tidak pernah.

Tabel 31. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Intensitas Penerapan Pelatihan yang Pernah diikuti

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Selalu	5	29,4		10	23,8		15	25,4
4.	Pernah	4	23,5		21	50,0		25	42,3
3.	Kadang-Kadang	5	29,4	3,4	4	9,5	3,7	9	15,3
2.	Hampir Tidak Pernah	0	0		2	4,8		2	3,4
1.	Tidak Pernah	3	17,6		5	12,0		8	13,6
Jumlah		17	100		42	100		59	100
			%			%			%
Mean		3,6							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.18

Berdasarkan hasil data yang telah diolah, dapat diketahui bahwa pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung selalu menerapkan hasil pelatihan yang diberikan sebesar 5 (29,4%), pernah 4 (23,5%), kadang-kadang 5 (29,4%), hampir tidak pernah 0 (%) dan tidak pernah 3 (%). Besarnya reponden menilai selalu hingga ke kadang-kadang menerpkan hasil pelatihannya dikarenakan jika adanya kesesuaian materi pelatihan dengan bidang yang ditangani, maka para pegawai selalu menerapkan hasil pelatihanya di bidangnya masing-masing. Akan tetapi jika materi pelatihan tidak sesuai dengan bidang yang ditangani, maka para pegawai pun tidak menerapkan hanya sebagai bahan ilmu pengetahuan saja.

Pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan penilaian mengenai penerapan hasil pelatihan yaitu: 10 (23,8%) selalu, 21 (50,0%) pernah, 4 (9,5%) kadang-kadang, 2 (4,8%) hampir tidak

pernah dan 5 (12,0%) tidak pernah. Banyaknya responden menilai pernah bahkan selalu dikarenakan para pegawai sering mendapatkan pelatihan singkat yang didapatkan dari instansi nya. Pelatihan yang diberikan di instansinya dipastikan memiliki keterkaitan dengan motivasi, SWOT, serta penyuluhan yang mana merupakan kebutuhan dari para pegawai sehingga sangat banyak untuk bisa diaplikasikan di instansinya.

Pentingnya penerapan setelah mendapatkan pelatihan baik bagi instansi maupun pribadi mendorong para pegawai untuk meningkatkan kualitas pengetahuannya. Pelatihan yang diberikan haruslah sesuai dengan bidang yang ditekuni, sehingga bisa menerapkan langsung dan dapat dimanfaatkan. Hal itulah yang menjadi cara untuk meningkatkan kualitas SDM dan instansi. Untuk itu para responden (total) memberikan penilaian 15 (25,4%) selalu, 25 (42,3%) pernah, 9 (15,3%) kadang-kadang, 2 (3,4%) hampir tidak pernah dan 8 (13,6%) tidak pernah.

d. Orientasi Hasil

Orientasi hasil merupakan hasil kerja berupa laporan yang dibuat sehingga bisa dijadikan bahan pertanggungjawaban. Pada variabel ini selain melihat hasil kerjanya, juga dilihat dari proses yang harus disesuaikan dengan prosedur yang ada. Hal inilah yang menjadikan acuan terhadap penilaian hasil kerja pegawai.

Tabel 32. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Intensitas Penyelesaian Pekerjaan berdasarkan Petunjuk Pelaksanaan dan Teknis

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Sering Sekali	1	5,9		2	4,8		3	5,1
4.	Sering	5	29,4		18	52,8		23	39,0
3.	Cukup Sering	10	58,8	3,4	16	38,1	3,3	26	42,4
2.	Hampir Tidak Pernah	1	5,9		4	9,5		5	10,2
1.	Tidak Pernah	0	0		2	4,8		2	3,4
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		3,3							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.19

Berdasarkan hasil data yang telah diolah, dapat diketahui bahwa pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung menyelesaikan pekerjaan berdasarkan petunjuk pelaksanaan dan teknis yaitu: sering sekali 1 (5,9%), sering 5 (29,4%), cukup sering 10 (58,8%), hampir tidak pernah 1 (5,9%), tidak pernah 0 (0%). Banyaknya responden menjawab cukup sering dikarenakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sudah ditentukan oleh peraturan serta sistematis alur kerja, namun adapula beberapa hal yang ditetntukan peraturan akan tetapi tetap membutuhkan kreatifitas dalam hal pemikiran. Contohnya ketika adanya laporan mengenai permasalahan yang dihadapi. Hal itu dibutuhkan pemikiran yang kreatif sehingga mampu menyelesaikan persoalan instansi yang dihadapi.

Pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan terlihat bahwa menyelesaikan pekerjaan selalu mengikuti petunjuk teknis tanpa adanya sikap kreatif, yaitu: 2 (4,8%) sering sekali, 18 (52,8%) sering, 16 (38,1%) kadang-kadang, 4 (9,5%) hampir tidak pernah, 2 (4,8%) tidak pernah. Mayoritas responden menilai bahwa sering mengikuti

petunjuk teknis. Hal ini dikarenakan bahwa dalam menyelesaikan laporan pekerjaan sudah adanya ketetapan peraturan yang baku, sehingga para pegawai hanya mengikuti peraturan-peraturan tersebut sebagai acuan. Sedangkan, beberapa pegawai menilai kadang-kadang mengikuti petunjuk teknis ketika mengadakan penyuluhan pertanian dan peternakan di desa-desa, karena ketika melakukan penyuluhan pertanian ada beberapa hal yang tidak selalu tertumpu pada peraturan petunjuk teknis dan membutuhkan kreatifitas.

Petunjuk teknis memang sangat dibutuhkan sebagai bahan acuan, akan tetapi kadang kala dibutuhkan kreatifitas. Petunjuk teknis biasanya tidak bisa diubah, karena sudah ditetapkan secara baku sebagai standarisasi kerja, sehingga hanya mengikuti prosedur yang ditetapkan. Total hasil penilaian pegawai mengenai menyelesaikan pekerjaan sesuai petunjuk teknis yaitu 3 (5,1%) sering sekali, 24 (39,0%) sering, 26 (42,4%) kadang-kadang, 5 (10,2%) hampir tidak pernah, 2 (3,4%) tidak pernah.

Tabel 33. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Pentingnya Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai Prosedur

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Sangat Penting	4	23,5		10	23,8		14	23,7
4.	Penting	7	41,2		12	28,6		19	32,2
3.	Cukup Penting	5	29,4	3,8	16	38,1	3,7	21	35,6
2.	Kurang Penting	1	5,9		4	9,5		5	8,5
1.	Tidak Penting	0	0		0	0		0	0
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		3,7							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.20

Berdasarkan hasil data yang telah diolah, diketahui bahwa di Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung dalam hal pentingnya menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur yaitu 4 (23,5%) sangat penting, 7 (41,2%) penting, 5 (29,4%) cukup penting, 1 (5,9%) kurang penting, 0 (0%) tidak penting. Mayoritas responden menilai pentingnya menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur. Sedangkan pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan diketahui bahwa 10 (23,8%) menilai sangat penting, 12 (28,6%) penting, 16 (38,1%) cukup penting, 4 (9,5%) kurang penting, 0 (0%) tidak penting. Prosedur merupakan sistematisa alur atau proses yang menjadi acuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Jika dalam melaksanakan pekerjaan tidak sesuai dengan prosedur maka akan menghasilkan kerja yang tidak terprogram. Untuk itu penting sekali menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. total responden menilai yaitu 14 (23,7%) sangat penting, 19 (32,2%) penting, 21 (35,6%) cukup penting, 5 (8,5%) kurang penting, 0 (0%) tidak penting.

Tabel 34. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Intensitas Kepuasan Pimpinan Terhadap Hasil Pekerjaan yang Dilakukan

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Sering Sekali	1	5,9		3	7,1		4	6,8
4.	Sering	6	35,3		17	40,5		23	39,0
3.	Cukup Sering	9	53,0	3,4	22	52,4	3,5	31	52,5
2.	Hampir Tidak Pernah	0	0		0	0		0	0
1.	Tidak Pernah	1	5,9		0	0		1	1,7
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		3,5							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.21

Berdasarkan hasil data yang telah diolah, diketahui bahwa di Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung dinilai mengenai kepuasan hasil pekerjaan yaitu 1 (5,9%) sering sekali, 6 (35,3%) sering, 9 (53,0%) cukup sering, 0 (%) hampir tidak pernah, 1 (5,9%) tidak pernah. Cukup seringnya pimpinan merasa puas dengan hasil kerja pegawainya karena dinilai sudah sesuai dengan standarisasi kerja serta tercapainya target program kerja yang telah direncanakan sebelumnya. Selain itu juga dinilai bisa meminimalisasi permasalahan yang timbul pada bidang pekerjaan masing-masing.

Pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung berdasarkan hasil data yang telah diolah yaitu: 3 (7,1%) sangat sering, 17 (40,5%) sering, 22 (52,4%) cukup sering, 0 (0%) hampir tidak pernah, dan 0 (0%) tidak pernah. Keseluruhan responden menilai cukup sering hingga sering pimpinan merasa puas terhadap hasil kerja pegawai. Hal ini dikarenakan pimpinan merasakan bahwa adanya ketepatan target yang dicapai dalam hal pemberian penyuluhan ke desa-desa. Di beberapa desa sudah adanya peningkatan produktivitas hasil pertanian dan peternakan dikarenakan pemberian penyuluhan dari pihak Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung.

Kepuasan pimpinan terhadap hasil kerja pegawai mencerminkan adanya kualitas pegawai yang tinggi. Jika pimpinan sudah merasakan kepuasan terhadap hasil kerja, maka sudah dapat dinilai bahwa

adanya kesesuaian prosedur, kemudian pencapaian target, serta kepuasan pihak ketiga (Penerima pelayanan). Total penilaian responden yaitu 4 (6,8%) sangat sering, 23 (39,0%) sering, 31 (52,5%) cukup sering, 0 (0%) hampir tidak pernah, 1 (1,7%) tidak pernah.

Tabel 35. Rekapitulasi Rata-Rata Hasil Pada Variabel Budaya Organisasi

Indikator		Sekwan	Distanhut	Total
Toleransi thd Konflik	Y1.1.1	3,4	3,8	3,7
	Y1.1.2	3,2	3,6	3,5
	Y1.1.3	3,7	3,6	3,7
Pola-pola Komunilasi	Y1.2.1	3,2	3,6	3,5
	Y1.2.2	3,8	3,9	3,9
	Y1.2.3	3,4	3,4	3,4
Tekanan	Y1.3.1	2,4	3,0	3,1
	Y1.3.2	3,2	3,4	3,4
	Y1.3.3	3,4	3,7	3,6
Orientasi Hasil	Y1.4.1	3,4	3,3	3,3
	Y1.4.2	3,8	3,7	3,7
	Y1.4.3	3,4	3,5	3,5

Hasil rekapitulasi responden pada variabel budaya organisasi terlihat bahwa di Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung penilaian tertinggi terdapat pada indikator pola-pola komunikasi yang mana adanya tingkatan interaksi yang tinggi kepada pegawainya. Hal ini juga diikuti dengan Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan. Komunikasi merupakan hal yang penting untuk menjalin interaksi sosial sehingga akan menghasilkan pola hubungan kerja yang baik. Penilaian tertinggi selanjutnya berada pada toleransi konflik yang mana pimpinan memberikan kebebasan dalam mengutarakan pendapat serta mengedepankan asas demokratis dalam pengambilan

keputusan. Hal ini sesuai dengan kepemimpinan perempuan yang bersifat demokratis pada aspek budaya organisasi atau perilaku organisasi. Kajian terhadap sejumlah literatur oleh Robbins (1998), sehubungan dengan isu gender dan kepemimpinan mengemukakan dua kesimpulan.

1. menyamakan antara laki-laki dan perempuan cenderung mengabaikan perbedaan diantara keduanya.
2. bahwa apa yang menjadi perbedaan antara perempuan dan laki-laki adalah bahwa perempuan memiliki gaya kepemimpinan yang lebih *democratic*, sedangkan laki-laki merasa lebih nyaman dengan gaya yang bersifat *directive* (menekankan pada cara-cara yang bersifat perintah)

3. Kinerja Aparat Pemerintahan

Kinerja bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan, hasil yang dicapai, apa yang dikerjakan, dan bagaimana cara mengerjakan pekerjaan tersebut. Bernandind dan Russel menyatakan bahwa Kinerja adalah hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu. Aspek yang ditekankan dalam definisi ini adalah *outcome* atau hasil akhir yang diperoleh setelah sesuatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu. Kriteria kinerja yang dianggap baik dan perlu dikembangkan menurut Gry Myrdal yaitu: Efisiensi yang diartikan sebagai kemampuan untuk

menyelesaikan sesuatu pekerjaan dengan benar atau merupakan perhitungan rasio antara keluaran (output) dan masukan (input), Tepat yang menunjuk pada ketepatan waktu dan ketepatan untuk menyelesaikan tugas yang jadi tanggung jawabnya, Disiplin yang mana kinerja yang baik seharusnya dikerjakan melalui disiplin yang tinggi dan patuh terhadap peraturan yang berlaku, Sistematis yang menunjuk pada prosedur, keteraturan dalam pekerjaan dan kesesuaian dengan aturan.

a. Efisiensi

Efisiensi diartikan sebagai kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu pekerjaan dengan benar atau merupakan perhitungan rasio antara keluaran (output) dan masukan (input). Selain itu juga diukur dalam penggunaan dana yang akan dikeluarkan harus seefisien mungkin sesuai dengan yang dibutuhkan serta efisien waktu.

Tabel 36. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Seringnya Menyelesaikan Pekerjaan secara Efisien

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Sering Sekali	4	23,5	3,9	4	9,5	3,6	8	13,6
4.	Sering	8	47,1		21	50,0		29	49,2
3.	Cukup Sering	5	29,4		14	33,3		19	32,2
2.	Hampir Tidak Pernah	0	0		1	2,4		1	1,7
1.	Tidak Pernah	0	0		2	4,8		2	3,4
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		3,7							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.22

Berdasarkan hasil data yang telah diolah, diketahui bahwa pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung mengenai efisiensi waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yaitu 4 (23,4%) sering sekali, 8

(47,1%) sering, 5 (29,4%) cukup sering, 0 (0%) hampir tidak pernah, 0 (0%) tidak pernah. Mayoritas responden menilai sering nya mereka menyelesaikan pekerjaan se-efisien mungkin. Hal ini dikarenakan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan tepat waktu, sehingga harus adanya manajemen waktu yang baik untuk bisa menyelesaikan sesuai dengan *deadline* yang telah ditentukan. Sama halnya pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung diketahui bahwa mayoritas responden menilai sering 21 (50,0%) menyelesaikan pekerjaan se-efisien mungkin, 4 (9,5%) sangat sering, 14 (33,3%) cukup sering, 1 (2,4%) hampir tidak pernah, 2 (4,8%) tidak pernah. Sehingga total responden menilai 8 (13,6%) sangat sering, 29 (49,2%) sering, 19 (32,2%) cukup sering, 1 (1,7%) hampir tidak pernah, 2 (3,4%) tidak pernah.

Tabel 37. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Intensitas Pengeluaran Dana Kegiatan di Luar dari Program

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
1.	Sering Sekali	1	5,9		6	14,3		7	22,0
2.	Sering	0	0		13	31,0		13	30,5
3.	Cukup Sering	5	29,4	3,7	4	9,5	3,1	9	18,6
4.	Hampir Tidak Pernah	8	47,1		10	23,8		18	30,5
5.	Tidak Pernah	3	17,6		9	21,4		12	22,0
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		3,4							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.23

Berdasarkan hasil data yang telah diolah, diketahui pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung mengenai pengeluaran dana kegiatan yaitu: 1 (5,9%) sering sekali, 0 (0%) sering, 5 (29,4%) cukup sering, 8 (47,1%) hampir tidak pernah, 3 (17,6%) tidak pernah. Mayoritas

responden menilai hampir tidak pernah mengeluarkan dana lebih dari yang telah ditetapkan karena sudah di estimasikan terlebih dahulu, kemudian didiskusikan kepada pimpinan, sehingga tidak ada kebocoran dana yang berlebihan.

Pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung diketahui 6 (14,3%) sekali, 13 (31,0%) sering, 4 (9,5%) cukup sering, 10 (23,8%) hampir tidak pernah, 9 (21,4%) tidak pernah. Jumlah pengeluaran kegiatan pada instansi ini memang sering lebih dari yang ditetapkan sebelumnya. Hal ini mengenai kenaikan harga kebutuhan pertanian untuk penyuluhan yang tidak menentu, sehingga tidak bisa disesuaikan dengan rencana program yang telah ditetapkan.

Tabel 38. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Seringnya Anggaran Belanja yang Defisit

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
1.	Sering Sekali	0	0		0	0		0	0
2.	Sering	0	0		6	14,3		6	8,5
3.	Cukup Sering	2	11,8	4,0	7	16,7	3,8	9	15,3
4.	Hampir Tidak Pernah	13	76,5		21	50,0		33	55,9
5.	Tidak Pernah	2	11,8		9	21,4		11	20,3
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		3,9							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.24

Berdasarkan Hasil data yang telah diolah diketahui bahwa pada Sekreariat DPRD Kota Bandar Lampung mengenai defisit anggaran yaitu 0 (0%) sering sekali, 0 (0%) sering, 2 (11,8%) cukup sering, 13 (76,5%) hampir tidak pernah, 2 (11,8%) tidak pernah. Defisit anggaran hampir tidak pernah dialami oleh Sekretariat DPRD Kota

Bandar Lampung. Sama halnya dengan Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung Hampir tidak pernah defisit anggaran. Hal ini dikarenakan di kedua instansi para pegawai dengan pimpinan selalu mengefisiensikan dana yang ada serta pimpinan selalu memantau pengeluaran instansi sehingga tidak adanya kebocoran dana.

b. Tepat

Tepat menunjuk pada ketepatan waktu dan ketepatan untuk menyelesaikan tugas yang jadi tanggung jawabnya. Selain itu juga dibutuhkan ketepatan yang sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan sebagai acuan dalam pekerjaan. Ketepatan ini menunjukkan bagus tidaknya kinerja yang dihasilkan oleh pegawai, sehingga menjadikan kriteria kinerja yang baik.

Tabel 39. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kesesuaian Prosedur

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Sangat Sesuai	3	17,6	3,8	2	4,8	3,6	5	8,5
4.	Sesuai	8	47,1		24	57,1		32	50,8
3.	Cukup Sesuai	6	35,3		16	38,1		22	40,7
2.	Kurang Sesuai	0	0		0	0		0	0
1.	Tidak Sesuai	0	0		0	0		0	0
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		3,7							

Sumber: Hasil Data Kuisioner 2011 No.25

Berdasarkan hasil data yang telah diolah, diketahui pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung mengenai kesesuaian prosedur yaitu 3 (17,6%) sangat sesuai, 8 (47,1%) sesuai, 6 (35,3%) cukup sesuai, 0

(0%) kurang sesuai, 0 (0%) tidak sesuai. Sedangkan pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung diketahui bahwa 2 (4,8%) sangat sesuai, 24 (57,1%) sesuai, 16 (38,1%) cukup sesuai, 0 (0%) kurang sesuai, dan 0 (0%) tidak sesuai.

Sehingga total penilaian yaitu 5 (8,5%) sangat sesuai, 32 (50,8%) sesuai, 22 (40,7%) cukup sesuai, 0 (0%) kurang sesuai dan 0 (0%) tidak sesuai. Mayoritas responden merasakan harus sesuai dengan prosedur yang ada untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Tabel 40. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kesesuaian Waktu dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Sangat Sesuai	5	29,4		13	31,0		18	30,5
4.	Sesuai	11	64,7		21	50,0		32	54,2
3.	Cukup Sesuai	1	5,9	4,2	8	19,0	4,1	9	15,3
2.	Kurang Sesuai	0	0		0	0		0	0
1.	Tidak Sesuai	0	0		0	0		0	0
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		4,2							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.26

Berdasarkan hasil data yang telah diolah, diketahui pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung mengenai ketepatan waktu yaitu 5 (29,4%) sangat sesuai, 11 (64,7%) sesuai, 1 (5,9%) cukup sesuai, 0 (0%) kurang sesuai, 0 (0%) tidak sesuai. Sedangkan pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung diketahui bahwa 13 (31,0%) sangat sesuai, 21 (50,0%) sesuai, 8 (19,0%) cukup sesuai, 0 (0%) kurang sesuai, dan 0 (0%) tidak sesuai. Sehingga total penilaian yaitu 18 (30,5%) sangat sesuai, 32 (54,2%) sesuai, 9 (15,3%) cukup sesuai, 0 (0%) kurang sesuai dan 0 (0%)

tidak sesuai. Mayoritas responden merasakan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Tabel 41. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Intensitas Teguran Pimpinan terkait Ketidaksesuaian Prosedur

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
1.	Sangat Sering	1	5,9		2	4,8		3	5,1
2.	Sering	2	11,8		4	9,5		6	10,1
3.	Cukup Sering	5	29,3	3,4	4	9,5	4,0	9	15,2
4.	Hampir Tidak Pernah	8	47,1		12	28,6		20	33,9
5.	Tidak Pernah	1	5,9		20	47,6		21	35,6
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		3,6							

Sumber: Hasil Data Kuisioner 2011 No.27

Berdasarkan hasil data yang telah diolah, diketahui pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung mengenai teguran pimpinan terkait ketidaksesuaian prosedur yaitu 1 (5,9%) sangat sering, 2 (11,8%) sering, 5 (29,3%) cukup sering, 8 (47,1%) hampir tidak pernah, 1 (5,9%) tidak pernah. Sedangkan pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung diketahui bahwa 2 (4,8%) sangat sering, 4 (9,5%) sering, 4 (9,5%) cukup sering, 12 (28,6%) hampir tidak pernah, dan 20 (47,6%) tidak pernah. Sehingga total penilaian yaitu 3 (5,1%) sangat sering, 6 (10,1%) sering, 9 (15,2%) cukup sering, 20 (33,9%) hampir tidak pernah dan 21 (35,6%) tidak pernah. Mayoritas responden merasakan tidak pernah ditegur oleh pimpinan dikarenakan memang sudah sesuai dengan aturan dan prosedur yang ada.

c. Disiplin

Kinerja yang baik seharusnya dikerjakan melalui disiplin yang tinggi dan patuh terhadap peraturan yang berlaku. Disiplin dinilai dari tingkat kehadiran pegawai, serta mematuhi peraturan-peraturan yang telah ditetapkan instansi guna meningkatkan disiplin.

Tabel 42. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Intensitas Keterlambatan Masuk Jam Kerja

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
1.	Selalu	0	0		3	7,1		3	5,1
2.	Pernah	0	0		8	19,0		8	13,6
3.	Kadang-kadang	9	53,0	3,5	15	35,8	3,1	24	40,7
4.	Hampir Tidak Pernah	7	41,1		13	31,0		20	33,9
5.	Tidak Pernah	1	5,9		3	7,1		4	6,8
Jumlah		17	100		42			59	100
Mean		3,2							

Sumber: Hasil Data Kuisioner 2011 No.28

Berdasarkan hasil data yang telah diolah, dapat diketahui bahwa pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung frekuensi selalu terlambat ke kantor 0 (0%), pernah 0 (0%), kadang-kadang 9 (53,0%), hampir tidak pernah 7 (41,1%) dan tidak pernah 1 (5,9%). Frekuensi pegawai mengenai keterlambatan masuk kerja dari kadang-kadang bahkan tidak pernah. Hal ini bisa dilihat dari tingkat disiplin pegawai yang tinggi terhadap kewajiban masuk kerja sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Sedangkan pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung penilaian yang diberikan yaitu 3 (7,1%) selalu datang terlambat, 8 (19,0%) pernah, 15 (35,8%) kadang-kadang, 13 (31,0%) hampir tidak pernah dan 3 (7,1%) tidak pernah.

Menurut Ir. Agustini selaku Kepala Dinas Pertanian, Peternakan, Kehutanan Kota Bandar Lampung walaupun masih adanya beberapa pegawai yang datang terlambat, namun dalam jumlah kuota yang terdahulu mengalami perubahan. Pada kepemimpinan terdahulu banyaknya pegawai yang datang terlambat dan tidak terpantau oleh pimpinan, dan sekarang ketika dipimpin olehnya selalu ada pantauan absensi pegawai serta pantauan pegawai yang datang terlambat. Sehingga adanya perubahan yang cukup drastis.

Disiplin pegawai memang penting untuk diterapkan ditiap instansi baik dalam hal absensi pegawai maupun pemantauan jam kerja pegawai. Total penilaian responden yang diberikan mengenai keterlambatan pegawai yaitu 3 (5,1%) selalu datang terlambat, 8 (13,6%) pernah datang terlambat, 24 (40,7%) kadang-kadang datang terlambat, 20 (33,9%) hampir tidak pernah datang terlambat, dan 4 (6,8%) tidak pernah datang terlambat

Tabel 43. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Intensitas Keterlambatan Menyelesaikan Pekerjaan

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
1.	Sangat Sering	0	0		7	16,7		7	11,9
2.	Sering	1	5,9		11	26,2		12	20,3
3.	Cukup Sering	5	29,4	3,6	6	14,3	3,0	11	18,6
4.	Hampir Tidak Pernah	10	58,8		13	30,9		23	39,0
5.	Tidak Pernah	1	5,9		5	11,9		6	10,2
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		3,2							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.29

Berdasarkan hasil data yang telah diolah, diketahui bahwa pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung mengenai keterlambatan menyelesaikan pekerjaan dinilai sangat sering 0 (0%), sering 1 (5,9%), cukup sering 5 (29,4%), hampir tidak pernah 10 (58,8%) dan tidak pernah 1 (5,9%). Mayoritas responden menilai hampir tidak pernah terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan karena memang sesuai dengan target pencapaian kinerja yang telah ditetapkan serta berkaitan dengan jadwal sidang di keanggotaan DPR yang diharuskan sesuai dengan program. Sedangkan pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung terlihat bahwa 7 (11,9%) sangat sering, 11 (26,2%) sering, 6 (14,3%) cukup sering, 13 (30,9%) hampir tidak pernah dan 5 (11,9%) tidak pernah terlambat. Keterlambatan pekerjaan yang dilakukan oleh dinas ini dikarenakan terlalu banyaknya program yang terhambat dengan target pencapaian. Hal ini lah yang menyebabkan terkadang penyelesaian pekerjaan tidak sesuai dengan jadwal yang ditetapkan. Sehingga total penilaian yang diberikan yaitu 7 (11,9%) sangat sering adanya keterlambatan, 12 (20,3%) sering, 11 (18,6%) kadang-kadang, 23 (39,0%) hampir tidak pernah dan 6 (10,2%) tidak pernah terlambat menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 44. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Jumlah Absensi Pegawai di tiap Bulan

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total		
		F	%	M	F	%	M	F	%	
1.	Lebih dari 10x	1	5,9		0	0		1	1,7	
2.	7-10x	0	0		0	0		0	0	
3.	4-6x	1	5,9	4,5	0	0	4,9	1	1,7	
4.	3-5x	2	11,7		5	11,9		7	11,9	
5.	0-2x	13	76,4		37	88,1		50	84,7	
Jumlah		17	100		42	100		59	100	
Mean		4,8								

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.30

Berdasarkan hasil data yang telah diolah, diketahui bahwa mayoritas pegawai baik yang berada di Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung maupun di Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung menilai para pegawai hanya 0-2 kali saja tidak masuk kerja baik yang izin maupun tanpa keterangan. Hal ini juga bisa dilihat bahwa adanya tingkat etos kerja yang tinggi dimasing-masing satuan kerja yang dipimpin oleh perempuan. Bisa dilihat pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung yaitu 1 (5,9%) absen lebih dari 10 kali tiap bulan, 0 (0%) 7-10 kali, 1 (5,9%) 4-6 kali, 2 (11,7%) 3-5 kali dan 13 (76,4%) 0-2 kali. Kemudian, pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung yaitu: 0 (0%) lebih dari 10 kali, 0 (0%) 7-10 kali, 0 (0%) 5-7 kali, 5 (11,9%) 3-5 kali dan 37 (88,1%) 0-2 kali. Disiplin pegawai inilah yang diutamakan pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung. Sehingga total penilaian yaitu: 1 (1,7%) lebih dari 10 kali, 0 (0%) 7-10 kali, 1 (1,7%) 5-7 kali, 7 (11,9%) 3-5 kali dan 50 (84,7%) 0-2 kali.

d. Sistematis

Sistematis menunjuk pada prosedur, keteraturan dalam pekerjaan dan kesesuaian dengan aturan. Hal ini dilihat dari hasil kerja yang dilakukan para pegawai, apakah sesuai dengan aturan, kemudian kesesuaian pekerjaan yang dilakukan secara sistematis.

Tabel 44. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kemudahan Sistematika dan Keteraturan Pekerjaan

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Selalu	7	41,2		15	35,7		22	37,3
4.	Pernah	1	5,9		16	38,1		17	28,8
3.	Kadang-kadang	4	23,5	3,4	9	21,4	4,0	13	22,0
2.	Hampri Tidak Pernah	2	11,8		2	4,8		4	6,8
1.	Tidak Pernah	3	17,6		0	0		3	5,1
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		3,9							

Sumber: Hasil Data Kuisioner 2011 No.31

Berdasarkan hasil data yang telah diolah diketahui pada Sekeratiat DPRD Kota Bandar Lampung 7 (41,2%) selalu, 1 (5,9%) pernah, 4 (23,5%) kadang-kadang, 2 (11,8%) hampir tidak pernah dan 3 (17,6%) tidak pernah mengerjakan pekerjaan diluar jalur sistematika dan keteraturan pekerjaan. Sedangkan pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung menilai bahwa 15 (35,7%) selalu, 16 (38,1%) pernah, 9 (21,4%) kadang-kadang, 2 (4,8%) hampir tidak pernah, 0 (0%) tidak pernah. Sistematika pengerjaan pekerjaan harus disesuaikan dengan sistematika dan keteraturan prosedur, hal itu merupakan wujud dari tupoksi. sehingga para pegawai selalu menyesuaikan dengan prosedur 22 (37,3%), 17

(28,8%) pernah, 13 (22,0%) kadang-kadang, 4 (6,8) hampir tidak pernah, 3 (5,1%) tidak pernah.

Tabel 46. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Pekerjaan yang tidak Terorganisir

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Selalu	0	0		13	30,9		13	22,0
4.	Pernah	7	41,2		15	35,7		22	37,3
3.	Kadang-kadang	5	29,4	3,0	7	16,6	3,8	13	22,0
2.	Hampri Tidak Pernah	3	17,6		5	11,9		7	11,9
1.	Tidak Pernah	2	15,8		2	4,7		4	6,8
Jumlah		17	100		42	100		59	100
			%			%			%
Mean		3,5							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.32

Berdasarkan hasil data yang telah diolah diketahui bahwa pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung 0 (0%) selalu, 7 (41,2%) pernah, 5 (29,4%) kadang-kadang, 3 (17,6%), 2 (15,8%) tidak pernah menyelesaikan pekerjaan yang tidak terorganisir. Sedangkan pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung dinilai bahwa 2 (4,7%) selalu, 5 (11,9%) pernah, 7 (16,6%) kadang-kadang, 15 (35,7%) hampir tidak pernah, 13 (30,9%) tidak pernah. Sehingga total penilaian yaitu 2 (3,8%) selalu, 12 (20,3%) pernah, 12 (20,3%) kadang-kadang, 18 (30,5%) hampir tidak pernah, 15 (25,4%) tidak pernah menyelesaikan pekerjaan yang tidak terorganisir.

Tabel 47. Distribusi Jawaban Responden Mengenai Intensitas Pekerjaan yang Sesuai dengan Aturan

Skor	Keterangan	Sekwan			Distanhut			Total	
		F	%	M	F	%	M	F	%
5.	Selalu	6	35,3		11	26,2		17	28,8
4.	Pernah	2	15,8		15	38,1		17	28,8
3.	Kadang-kadang	6	35,3	3,6	16	35,7	3,9	22	37,3
2.	Hampri Tidak Pernah	2	15,8		0	0		2	3,4
1.	Tidak Pernah	1	5,9		0	0		1	1,7
Jumlah		17	100		42	100		59	100
Mean		3,8							

Sumber: Hasil Data Kuisisioner 2011 No.33

Berdasarkan hasil data yang telah diolah, diketahui bahwa pada Sekretariat DPRD diketahui bahwa 6 (35,3%) menilai selalu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan aturan, 2 (15,8%) pernah, 6 (35,3%) kadang-kadang, 2 (15,8%) hampir tidak pernah, 1 (5,9%) tidak pernah. Adanya penilaian mayoritas pada skala selalu dan kadang-kadang dikarenakan ada beberapa hal yang harus diselesaikan sesuai dengan aturan yang berlaku. Contohnya saja yang berkenaan dengan sistematika pelaksanaan kegiatan DPRD. Sedangkan pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung terlihat bahwa 11(26,2%) menilai selalu, 15 (38,1%) pernah dan 16 (35,7%) kadang-kadang, serta 0 (0%) menilai hampir tidak pernah dan tidak pernah. Mayoritas responden menilai kadang-kadang menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan aturan. Hal ini dikarenakan ada beberapa hal yang memang dianjurkan untuk menyelesaikan sesuai dengan sistematika aturan, namun ada pula yang dibutuhkan hal-hal yang diluar sistematika aturan. Sehingga total penilaian yaitu 17 (28,8%) selalu, 17 (28,5%) pernah, 22 (37,3%) kadang-kadang, 2 (3,4%) hampir tidak pernah, dan 1 (1,7%) tidak pernah.

Tabel 48. Rekapitulasi Hasil Rata-Rata Pada Variabel Kinerja Aparat Pemerintah

Indikator		Sekwan	Distanhut	Total
Efisien	Y2.1.1	3,9	3,6	3,7
	Y2.1.2	3,7	3,1	3,4
	Y2.1.3	4,0	3,8	3,9
Tepat	Y2.2.1	3,8	3,6	3,7
	Y2.2.2	4,2	4,1	4,2
	Y2.2.3	3,4	4,0	3,6
Disiplin	Y2.3.1	3,5	3,1	3,2
	Y2.3.2	3,6	3,0	3,2
	Y2.3.3	4,5	4,9	4,8
Sistematika	Y2.4.1	3,4	4,0	3,9
	Y2.4.2	3,0	3,8	3,4
	Y2.4.3	3,6	3,9	3,8

Hasil rekapitulasi penilaian responden pada variabel kinerja aparat pemerintah yang tertinggi pada indikator disiplin yang mana para pegawai memiliki intensitas tinggi terhadap tingkat kehadiran di kantor. Pada kedua instansi memiliki peraturan yang baku yang mana ditiap bulannya hanya diperbolehkan tidak masuk dengan keterangan izin sebanyak maksimal 3x. Jika lebih dari batasan yang ditentukan maka dikatakan tidak masuk yang nantinya akan dikalkulasikan selama 1 tahun. Selain itu juga sudah diterapkannya PP No. 53 tahun 2010 tentang disiplin pegawai. Hal itulah yang menjadikan tingginya penilaian yang ada pada variabel kinerja.

D. Hasil Analisis Data

1. Pengujian Hipotesis Penelitian (*Path Analysis*)

Hasil Pengujian Korelasi regresi pada SPSS 14 sebagai berikut:

Tabel 49. Korelasi Analisis Jalur

Correlations

		Kepemimpinan (X)	Budaya (Y1)	Kinerja (Y2)
<i>Pearson Correlation</i>	Kepemimpinan (X)	1,000	,136	,511
	Budaya (Y1)	,136	1,000	,372
	Kinerja (Y2)	,511	,372	1,000
<i>Sig. (1-tailed)</i>	Kepemimpinan (X)	.	,153	,000
	Budaya (Y1)	,153	.	,002
	Kinerja (Y2)	,000	,002	.
N	Kepemimpinan (X)	59	59	59
	Budaya (Y1)	59	59	59
	Kinerja (Y2)	59	59	59

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,514(a)	,264	,238	4,36305	,264	10,061	2	56	,000

a Predictors: (Constant), Kinerja (Y2), Budaya (Y1)

b Dependent Variable: Kepemimpinan (X)

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	383,034	2	191,517	10,061	,000(a)
	Residual	1066,029	56	19,036		
	Total	1449,063	58			

a Predictors: (Constant), Kinerja (Y2), Budaya (Y1)

b Dependent Variable: Kepemimpinan (X)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,748	4,546		2,144	,036
	Budaya	,053	,103	,063	,509	,613
	Kinerja	,636	,147	,534	4,326	,000

a Dependent Variable: Kepemimpinan

2. Pengujian Hipotesis secara Individual

a. Kepemimpinan Perempuan (X) terhadap Budaya Organisasi (Y₁)

Tabel 50. Total *Coefficients* antara X terhadap Y₁

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22,221	4,024		5,522	,000
	Budaya	,113	,110	,136	1,035	,305

a Dependent Variable: Kepemimpinan

Uji secara individual ditunjukkan untuk tabel *Coefficients* diatas. Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis sebagai berikut:

$$H_a : \rho_{X_1Y} > 0$$

$$H_o : \rho_{YX_1} = 0$$

Hipotesis bentuk kalimat :

H_a : Kepemimpinan Perempuan berpengaruh secara signifikan terhadap Budaya Organisasi di Kota Bandar Lampung

Ho : Kepemimpinan Perempuan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Budaya Organisasi di Kota Bandar Lampung

Kaidah Keputusan :

- (a) Jika nilai probabilitas $0,05 \leq \text{Sig}$, maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya tidak signifikan.
- (b) Jika nilai probabilitas $0,05 \geq \text{sig}$, maka Ho ditolak dan Ha diterima yang artinya signifikan.

Tabel *Coefficients* diperoleh variabel kompetensi profesional nilai 0,302. Kemudian dibandingkan dengan probabilitas 0,05, ternyata nilai probabilitas 0,05 lebih kecil dari nilai probabilitas Sig atau ($0,05 > 0,305$), maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya tidak signifikan.

Tabel 51. Koefisien antara X terhadap Y_1 pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,474	12,968		,731	,476
	Budaya	,205	,156	,321	1,315	,208

a. Dependent Variable: kepemimpinan

Uji secara individual ditunjukkan untuk tabel *Coefficients* diatas. Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis sebagai berikut:

$$H_a : \rho_{X_1Y} > 0$$

$$H_o : \rho_{YX_1} = 0$$

Kaidah Keputusan :

- (a) Jika nilai probabilitas $0,05 \leq \text{Sig}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.
- (b) Jika nilai probabilitas $0,05 \geq \text{sig}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya signifikan.

Tabel *Coefficients* diperoleh variabel kompetensi profesional nilai 0,208. Kemudian dibandingkan dengan probabilitas 0,05, ternyata nilai probabilitas 0,05 lebih kecil dari nilai probabilitas Sig atau ($0,05 > 0,208$), maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.

Tabel 52. Koefisien antara X terhadap Y_1 pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19,434	3,165		6,140	,000
	Budaya	,124	,056	,332	2,226	,032

a. Dependent Variable: kepemimpinan

Uji secara individual ditunjukkan untuk tabel *Coefficients* diatas. Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis sebagai berikut:

$$H_a : \rho_{X_1Y} > 0$$

$$H_0 : \rho_{YX_1} = 0$$

Kaidah Keputusan :

- (a) Jika nilai probabilitas $0,05 \leq \text{Sig}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.

(b) Jika nilai probabilitas $0,05 \geq \text{sig}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya signifikan.

Tabel *Coefficients* diperoleh variabel kompetensi profesional nilai 0,032. Kemudian dibandingkan dengan probabilitas 0,05, ternyata nilai probabilitas 0,05 lebih kecil dari nilai probabilitas Sig atau ($0,05 > 0,032$), maka H_a diterima dan H_0 ditolak, artinya signifikan.

b. Kepemimpinan Perempuan (X) terhadap Kinerja Aparat Pemerintahan (Y₂)

Tabel 53. Total *Coefficients* antara X terhadap Y₂

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17,769	2,563		6,934	,000
	Kinerja	,429	,096	,511	4,486	,000

a Dependent Variable: Kepemimpinan

Uji secara individual ditunjukkan untuk tabel *Coefficients* diatas. Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis sebagai berikut:

$$H_a : \rho_{X_1Y} > 0$$

$$H_0 : \rho_{YX_1} = 0$$

Hipotesis bentuk kalimat :

Ha : Kepemimpinan Perempuan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Aparat Pemerintahan di Kota Bandar Lampung

Ho : Kepemimpinan Perempuan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Aparat Pemerintahan di Kota Bandar Lampung

Kaidah Keputusan :

(a) Jika nilai probabilitas $0,05 \leq \text{Sig}$, maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya tidak signifikan.

(b) Jika nilai probabilitas $0,05 \geq \text{sig}$, maka Ho ditolak dan Ha diterima yang artinya signifikan.

Tabel *Coefficients* diperoleh variabel kompetensi profesional nilai 0,000. Kemudian dibandingkan dengan probabilitas 0,05, ternyata nilai probabilitas 0,05 lebih besar dari nilai probabilitas Sig atau ($0,05 > 0,000$), maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya signifikan. Terbukti bahwa Kepemimpinan Perempuan secara signifikan terhadap Kinerja Aparat Pemerintahan. Berdasarkan penggunaan rumus SPSS 14.0.

Seorang pemimpin yang berhasil mengusahakan bawahannya untuk bisa melaksanakan pekerjaannya dengan baik yang dilihat dari kualitas kerja pegawai.

Handoko mengemukakan bahwa:

“manajer yang baik adalah orang yang mampu memelihara keseimbangan yang tinggi dalam menilai secara tepat kekuatan yang menentukan perilakunya yang benar-benar mampu bertindak demikian.”

Keberhasilan lembaga juga ditopang dari kepemimpinan yang efektif dan kredibel yang bisa mempengaruhi bawahannya dalam memotivasi untuk bisa meningkatkan kualitas kerjanya. Sehingga bisa mencapai tujuan lembaga secara baik. Hal ini juga dikemukakan oleh Timple:

“bahwa pemimpin merupakan orang yang melakukan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerja bersama dengan orang, tugas dan situasi agar dapat mencapai sasaran”.

Tabel 54. Koefisien antara X terhadap Y_2 pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,148	1,104		8,287	,000
	kepemimpinan	,720	,041	,976	17,537	,000

a Dependent Variable: kinerja

Uji secara individual ditunjukkan untuk tabel *Coefficients* diatas.

Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis sebagai berikut:

$$H_a : \rho_{x_1y} > 0$$

$$H_o : \rho_{yx_1} = 0$$

Kaidah Keputusan :

- (a) Jika nilai probabilitas $0,05 \leq \text{Sig}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.
- (b) Jika nilai probabilitas $0,05 \geq \text{sig}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya signifikan.

Tabel *Coefficients* diperoleh variabel kompetensi profesional nilai 0,000. Kemudian dibandingkan dengan probabilitas 0,05, ternyata nilai probabilitas 0,05 lebih kecil dari nilai probabilitas Sig atau ($0,05 > 0,000$), maka H_a diterima dan H_0 ditolak, artinya signifikan.

Tabel 55. Koefisien antara X terhadap Y_2 pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20,944	3,398		6,164	,000
	kepemimpinan	,322	,127	,873	2,539	,005

a Dependent Variable: kinerja

Uji secara individual ditunjukkan untuk tabel *Coefficients* diatas. Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis sebagai berikut:

$$H_a : \rho_{x_1y} > 0$$

$$H_0 : \rho_{yx_1} = 0$$

Kaidah Keputusan :

(a) Jika nilai probabilitas $0,05 \leq \text{Sig}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.

(b) Jika nilai probabilitas $0,05 \geq \text{sig}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya signifikan.

Tabel *Coefficients* diperoleh variabel kompetensi profesional nilai 0,005. Kemudian dibandingkan dengan probabilitas 0,05, ternyata nilai probabilitas 0,05 lebih kecil dari nilai probabilitas Sig atau ($0,05 > 0,005$), maka H_a diterima dan H_0 ditolak, artinya signifikan.

c. Budaya Organisasi (Y_1) terhadap Kinerja Aparat Pemerintahan (Y_2)

Tabel 56. Total *Coefficients* antara Y_1 terhadap Y_2

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19,611	3,167		6,193	,000
	Budaya (Y1)	,261	,086	,372	3,025	,004

a. Dependent Variable: Kinerja Y2

Uji secara individual ditunjukkan untuk tabel *Coefficients* diatas. Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis sebagai berikut:

$$H_a : \rho_{x_1y} > 0$$

$$H_0 : \rho_{y x_1} = 0$$

Hipotesis bentuk kalimat :

Ha : Ada pengaruh yang signifikan dan positif antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Aparat Pemerintahan

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan dan positif antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Aparat Pemerintahan.

Kaidah Keputusan :

(c) Jika nilai probabilitas $0,05 \leq \text{Sig}$, maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya tidak signifikan.

(d) Jika nilai probabilitas $0,05 \geq \text{sig}$, maka Ho ditolak dan Ha diterima yang artinya signifikan.

Tabel *Coefficients* diperoleh variabel kompetensi profesional nilai 0,004. Kemudian dibandingkan dengan probabilitas 0,05, ternyata nilai probabilitas 0,05 lebih besar dari nilai probabilitas Sig atau ($0,05 > 0,004$), maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya signifikan.

Amstrong dan Baron, “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi”. Dengan demikian, agar mendapatkan hasil kerja yang baik maka para anggota organisasi harus berperilaku sesuai dengan budaya organisasi yang diterapkan di organisasi tersebut. Melalui kinerja yang baik maka pelayanan kepada masyarakat atau konsumen akan menjadi baik dan masyarakat akan merasa puas dengan kinerja para anggota organisasi.

Tabel 57. Koefisien antara Y_1 terhadap Y_2 pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,999	9,297		1,398	,082
	Budaya	,184	,112	,390	1,641	,022

a Dependent Variable: kinerja

Uji secara individual ditunjukkan untuk tabel *Coefficients* diatas.

Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis sebagai berikut:

$$H_a : \rho_{x_1y} > 0$$

$$H_o : \rho_{y x_1} = 0$$

Kaidah Keputusan :

- (a) Jika nilai probabilitas $0,05 \leq \text{Sig}$, maka H_o diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.
- (b) Jika nilai probabilitas $0,05 \geq \text{sig}$, maka H_o ditolak dan H_a diterima yang artinya signifikan.

Tabel *Coefficients* diperoleh variabel kompetensi profesional nilai 0,022. Kemudian dibandingkan dengan probabilitas 0,05, ternyata nilai probabilitas 0,05 lebih kecil dari nilai probabilitas Sig atau ($0,05 > 0,022$), maka H_a diterima dan H_o ditolak, artinya signifikan.

Tabel 58. Koefisien antara Y_1 terhadap Y_2 pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27,765	2,892		9,601	,000
	Budaya	,030	,051	,393	,588	,031

a. Dependent Variable: kinerja

Uji secara individual ditunjukkan untuk tabel *Coefficients* diatas. Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis sebagai berikut:

$$H_a : \rho_{x_1y} > 0$$

$$H_o : \rho_{y_{x_1}} = 0$$

Kaidah Keputusan :

(a) Jika nilai probabilitas $0,05 \leq \text{Sig}$, maka H_o diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.

(b) Jika nilai probabilitas $0,05 \geq \text{sig}$, maka H_o ditolak dan H_a diterima yang artinya signifikan.

Tabel *Coefficients* diperoleh variabel kompetensi profesional nilai 0,031. Kemudian dibandingkan dengan probabilitas 0,05, ternyata nilai probabilitas 0,05 lebih kecil dari nilai probabilitas Sig atau ($0,05 > 0,031$), maka H_a diterima dan H_o ditolak, artinya signifikan.

d. Kepemimpinan Perempuan (X) terhadap Budaya Organisasi (Y₁) dan Kinerja Aparat Pemerintahan (Y₂)

Tabel 59. *Coefficients* antara X terhadap Y₁ dan Y₂

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,514(a)	,264	,238	4,36305	,264	10,061	2	56	,000

a Predictors: (Constant), Kinerja, Budaya

b Dependent Variable: kepemimpinan

Uji secara individual ditunjukkan untuk tabel *Model Summary* diperoleh nilai Sig F_{change} diatas sebesar 0,000. Ternyata $0,05 > 0,000$, maka keputusannya adalah Ho ditolak dan Ha diterima sehingga terbukti bahwa kepemimpinan perempuan terhadap budaya organisasi dan kinerja kinerja memiliki pengaruh yang signifikan. Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis sebagai berikut:

$$H_a : \rho_{x_1y} > 0$$

$$H_o : \rho_{yx_1} = 0$$

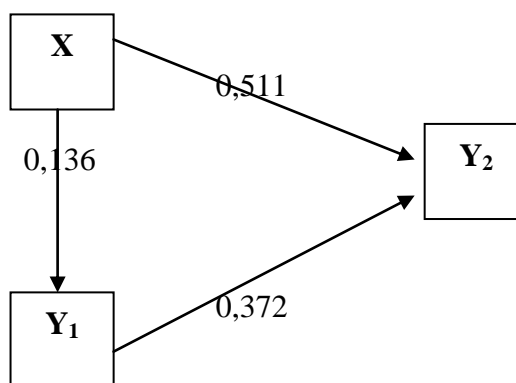
Hipotesis bentuk kalimat :

Ha : Ada pengaruh yang signifikan dan positif Kepemimpinan Perempuan terhadap Budaya Organisasi Kinerja Aparat Pemerintahan

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan dan positif Kepemimpinan Perempuan terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Aparat Pemerintahan.

1. Besarnya Pengaruh bersama X, Y₁ terhadap Y₂

Kerangka hubungan Kausal empiris antara jalur (X terhadap Y₁, X terhadap Y₂, Y₁ terhadap Y₂, dan X dan Y₁ terhadap Y₂) dapat dibuat melalui persamaan struktural sebagai berikut:



2. Pengaruh Langsung dan tidak langsung X terhadap Y₂ melalui Y₁

Tabel 60. Koefisien Jalur X, Y₁ dan Y₂

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal			Kontribusi bersama
	Langsung	Tidak Langsung Melalui Y ₁	Total	
X terhadap Y ₁	0,136	-	0,136	
X terhadap Y ₂	0,511	(0,136) x 0,372 = 0,050	0,561	
Y ₁ terhadap Y ₂	0,372	-	0,372	
X terhadap Y ₁ dan Y ₂	-	-	-	0,264

Berdasarkan Tabel 58 diatas, maka hasil temuan penelitian secara objektif bahwa:

- a. Kepemimpinan Perempuan (X) terhadap Budaya organisasi (Y_1) memiliki kontribusi yang positif dan tidak signifikan. Besarnya pengaruh kepemimpinan perempuan terhadap budaya organisasi sebesar $(0,136)^2 = 1,8\%$
- b. Kepemimpinan Perempuan (X) yang diukur oleh Kinerja Aparat Pemerintahan (Y_2) memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja aparat pemerintahan. Besarnya kepemimpinan perempuan yang secara langsung berkontribusi terhadap kinerja aparat pemerintahan sebesar $(0,561)^2 = 31,47\%$
- c. Budaya Organisasi (Y_1) yang diukur oleh Kinerja Aparat Pemerintahan (Y_2) memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja aparat pemerintahan. Besarnya budaya organisasi yang secara langsung berkontribusi terhadap kinerja aparat pemerintahan sebesar $(0,372)^2 = 13,83\%$
- d. Secara simultan kepemimpinan perempuan (X) terhadap budaya organisasi dan kinerja aparat pemerintah sebesar 26,4%

3. Pembahasan

a. **Kepemimpinan Perempuan (X) berkontribusi secara signifikan Terhadap Budaya Organisasi (Y₁)**

Kepemimpinan Perempuan (X₁) terhadap Budaya organisasi (X₂) memiliki kontribusi yang positif dan signifikan. Besarnya pengaruh kepemimpinan perempuan terhadap budaya organisasi sebesar 1,8%. Pengaruhnya tidak terlalu besar antara kepemimpinan perempuan terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai dan norma yang dimiliki bersama dan dijadikan pedoman serta arah bertingkah laku oleh para anggota-anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga budaya organisasi memiliki pedoman sendiri yang tidak bisa terlalu dipengaruhi oleh kepemimpinan. Hal yang bisa dipengaruhi oleh kepemimpinan perempuan yaitu berkaitan dengan pola-pola komunikasi antara pimpinan dan pegawai. Indikator budaya organisasi meliputi toleransi terhadap konflik, pola-pola komunikasi, tekanan pada pelatihan dan pengembangan, dan orientasi hasil.

Hasil yang tidak signifikan dikarenakan kepemimpinan bukanlah satu-satunya yang mempengaruhi budaya organisasi, sehingga nilai signifikasinya tidak signifikan. Kepemimpinan hanyalah salah satu faktor untuk membentuk budaya organisasi. Hal ini diperkuat dengan konsep Robbins yaitu budaya organisasi terdapat belasan faktor utama yang membentuk budaya. Faktor-faktor pembentuk budaya tersebut meliputi:

- a. Tujuan
- b. Sistem insentif
- c. Sistem pertanggungjawaban
- d. Struktur kekuasaan
- e. Sistem administrasi
- f. Struktur organisasional
- g. Proses kerja
- h. Tugas organisasional
- i. Lingkungan eksternal
- j. Riwayat dan tradisi
- k. Praktek manajemen
- l. Pimpinan
- m. Pegawai.

Besarnya nilai beta 0,321 atau bisa dikatakan besarnya pengaruh 10,3% dengan nilai signifikan 0,208 diartikan bahwa kepemimpinan bukanlah faktor utama yang mempengaruhi budaya organisasi. Pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung, pemimpin tidak mampu membentuk budaya yang ada pada instansi tersebut. Hal ini dikarenakan sulitnya mengubah sistem yang sudah baku pada instansi tersebut. Kepemimpinan pada instansi ini sedikit mengarah pada kepemimpinan otoriter yang mana dalam pengambilan keputusan sering kali pendapat yang diberikan oleh pegawainya tidak menjadikan bahan pertimbangan. Selain itu juga kurangnya intensitas dalam memberikan pendidikan dan pelatihan sebagai bahan untuk memotivasi pegawai untuk bisa meningkatkan kualitasnya. Sama halnya pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung besarnya nilai beta 0,332 atau bisa dikatakan besarnya pengaruh 10,69% dengan nilai signifikan 0,032 (signifikan).

b. Kepemimpinan Perempuan (X) berkontribusi secara signifikan terhadap Kinerja Aparat Pemerintahan (Y₂)

Besarnya kontribusi kepemimpinan perempuan terhadap kinerja aparat pemerintahan sebesar 28,51%. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan kinerja aparat pemerintahan harus adanya pengawasan dan manajemen langsung dari kepemimpinan perempuan. Kepemimpinan perempuan sangatlah berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintahan. Hal ini dilihat dari tingkat disiplin para pegawai yang tinggi, serta pengawasan terhadap anggaran keuangan. Tingkat manajemen yang tinggi dengan pengawasan yang detail bisa meningkatkan kualitas kerja para pegawai.

Temuan penelitian ini diperkuat dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Handoko. Seorang pemimpin yang berhasil mengusahakan bawahannya untuk bisa melaksanakan pekerjaannya dengan baik yang dilihat dari kualitas kerja pegawai. Handoko mengemukakan bahwa:

“manajer yang baik adalah orang yang mampu memelihara keseimbangan yang tinggi dalam menilai secara tepat kekuatan yang menentukan perilakunya yang benar-benar mampu bertindak demikian.”¹

Selain itu juga pada kepemimpinan perempuan ada segi kepekaan yang ditonjolkan pada kepemimpinannya. Kepekaan atas permasalahan-permasalahan sosial dan sekitar, kemudian langsung

¹ Handoko, T. Hani, dkk. 2004. *Strategi Organisasi*. Amara Books. Yogyakarta. Hal 29.

mengadakan rapat koordinasi untuk menyelesaikan permasalahan agar cepat adanya penyelesaian dengan baik. Dari segi pengetahuan, pada kepemimpinan perempuan terlihat bahwa terdapat kesesuaian latar belakang pendidikan dengan bidang pekerjaannya. Selain itu juga seringnya membaca peraturan-peraturan terbaru yang keluar sebagai bahan referensi dan panduan dalam pengambilan keputusan. Dari segi pengalaman kerja, kepemimpinan perempuan pun tidak kalah seringnya dalam melakukan diklat dan pelatihan-pelatihan guna meningkatkan kualitas kerjanya.

Pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung nilai beta $(0,976)^2$ atau besarnya pengaruh 95,25% dengan nilai signifikan 0,000 (signifikan). Dari hasil tersebut ternyata melalui gaya kepemimpinan yang cenderung sedikit otoriter bisa memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja aparat pemerintah. Pemimpin yang tegas sangat diperlukan pada instansi ini, hal ini untuk membentuk karakter pegawai yang disiplin dan mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik. Sedangkan pada Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung besarnya nilai beta $(0,823)^2$ atau besarnya pengaruh 69,22%. Dari hasil tersebut ternyata pimpinannya mampu mempengaruhi kinerja aparat secara signifikan melalui gaya kepemimpinan yang demokratis. Dilihat dari tipe kepemimpinan, kepemimpinan perempuan memiliki kecenderungan ke arah demokratik. Hal ini dikemukakan oleh Robbins "bahwa apa yang menjadi perbedaan antara perempuan dan laki-laki adalah bahwa

perempuan memiliki gaya kepemimpinan yang lebih *democratic*, sedangkan laki-laki merasa lebih nyaman dengan gaya yang bersifat *directive* (menekankan pada cara-cara yang bersifat perintah)". Pemimpin demokratis biasanya memandang peranannya selaku koordinator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas, karena tipe pemimpin demokratis adalah tipe pemimpin yang paling ideal dan paling didambakan. Memberikan keleluasaan berpendapat dengan tidak memisahkan antara atasan dan bawahan, sehingga menciptakan suasana kerja yang kompetitif. Melalui gaya kepemimpinan itu akan membentuk pola kinerja pegawai yang terbuka sehingga menciptakan suasana kerja yang nyaman yang berimbas kepada mutu kinerja itu sendiri. Sehingga terdapat hubungan yang cukup erat antara kepemimpinan perempuan dengan kinerja aparat pemerintahan.

c. Budaya Organisasi (Y_1) berkontribusi secara signifikan terhadap Kinerja Aparat Pemerintahan (Y_2)

Budaya Organisasi (X_2) yang diukur oleh Kinerja Aparat Pemerintahan (Y) memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja aparat pemerintahan. Besarnya budaya organisasi yang secara langsung berkontribusi terhadap kinerja aparat pemerintahan sebesar 13,83%. Sehingga sesuai dengan konsep Armstrong dan Baron, "Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi". Dengan

demikian, agar mendapatkan hasil kerja yang baik maka para anggota organisasi harus berperilaku sesuai dengan budaya organisasi yang diterapkan di organisasi tersebut. Melalui kinerja yang baik maka pelayanan kepada masyarakat atau konsumen akan menjadi baik dan masyarakat akan merasa puas dengan kinerja para anggota organisasi. Selain itu juga hubungan tersebut dipertegas oleh Amirullah Haris Budiyono bahwa “Budaya juga dipandang sebagai variabel independen yang mempengaruhi perilaku anggota guna meningkatkan kinerja mereka dan organisasi”.²

Pada Sekretariat DPRD Kota Bandar Lampung besarnya beta $(0,390)^2$ atau besarnya pengaruh 15,21% dengan nilai signifikan 0,022 (signifikan). Dari hasil tersebut bisa dijelaskan bahwa budaya memiliki pengaruh yang signifikan sebesar 15,21% terhadap kinerja, sedangkan sisanya merupakan pengaruh dari faktor lainnya. Sama halnya dengan Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan Kota Bandar Lampung besarnya beta $(0,393)^2$ atau besarnya pengaruh budaya 15,45% terhadap kinerja.

² Budiyono, Amirullah Haris. 2004. *Pengantar Manajemen*. Graha Ilmu. Yogyakarta. Hal 66