

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Organisasi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten

a. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten

1) Kedudukan

Kanwil merupakan perangkat pusat yang diberikan wewenang, tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan sebagian tugas pemerintah pusat di daerah yang tidak termasuk dalam bidang yang mendapat otonomi daerah setingkat provinsi. Kantor Wilayah (Kanwil) Kementerian Agama Provinsi Banten merupakan unsur pelaksana Pemerintah Pusat yang ada di daerah Provinsi Banten, dipimpin oleh seorang Kepala Kantor yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Agama.

Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 17 Tahun 2001 Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Banten, sehingga berkedudukan sebagai unsur pelaksana tugas Pemerintah dalam mengurus pembangunan, pembinaan dan pelayanan keagamaan di wilayah Provinsi Banten yang dipimpin oleh seorang Kepala Kantor Wilayah.

2) Tugas Pokok

Sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Agama Nomor 17 Tahun 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten, maka Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten memiliki tugas pokok untuk melaksanakan kewenangan pemerintah di bidang pembangunan, pembinaan dan pelayanan agama dan keagamaan.

3) Fungsi

Sesuai kedudukan dan tugas pokok di atas, maka Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten memiliki fungsi sebagai berikut:

- a) Merumuskan kebijakan teknis pengembangan agama dan keagamaan di lingkungan Kanwil.
- b) Menyusun perencanaan dan pengembangan agama dan keagamaan di lingkungan Kanwil.
- c) Melakukan pelayanan administrasi kepegawaian di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan.
- d) Melakukan pelayanan, pembinaan dan pengawasan terhadap unit-unit organisasi di bawah Kanwil baik di tingkat provinsi maupun kota/kabupaten.
- e) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi peningkatan kemampuan Pegawai Negeri Sipil Kementerian Agama di lingkungan Kanwil.

b. Visi, Misi dan Tujuan

Pernyataan visi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten mengacu pada pernyataan visi Kementerian Agama periode 2009 - 2014, yaitu sebagai berikut: “Terwujudnya masyarakat Provinsi Banten yang taat beragama, rukun, cerdas, mandiri, dan sejahtera lahir batin”

Untuk mewujudkan visi tersebut, Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten menetapkan misi sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kualitas kehidupan beragama
- 2) Meningkatkan kualitas kerukunan umat beragama
- 3) Meningkatkan kualitas pendidikan agama dan pendidikan keagamaan
- 4) Meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah haji
- 5) Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan berwibawa

Penjabaran atau implementasi dari pernyataan misi yang akan dicapai dalam jangka waktu satu sampai lima tahun dituangkan dalam tujuan strategis Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten. Dengan dinyatakannya tujuan strategis Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten, maka akan diketahui apa yang seharusnya dilaksanakan dalam kurun waktu dimaksud dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki. Lebih lanjut, penentuan tujuan/strategi ini berguna juga untuk mengukur sejauhmana visi dan misi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten telah dicapai.

Adapun tujuan strategis Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten adalah sesuai dengan pelaksanaan reformasi birokrasi di Kementerian

Agama sejak tahun 2007 adalah sebagai berikut: “Mewujudkan Reformasi Birokrasi Melalui Program dan Kegiatan yang Efektif, Efesien & Integratif”

Sesuai dengan tugas Kementerian Agama yang sangat luas karena harus mereformasi mental dan merestrukturisasi rohani masyarakat supaya mempunyai kekuatan lahir dan batin, maka di dalam Program Kerja Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten tahun 2010 – 2014, terdapat empat hal yang prioritas untuk dilaksanakan lima tahun ke depan tersebut yaitu :

- 1) Pelayanan kehidupan beragama
- 2) Kerukunan umat beragama
- 3) Pelayanan keagamaan, dan
- 4) Peningkatan kualitas pendidikan keagamaan.

c. Arah Kebijakan dan Strategi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten

Kebijakan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten tahun 2010-2014 diarahkan pada:

- 1) Peningkatan kualitas kehidupan beragama, dengan sasaran terwujudnya suatu kondisi keberagamaan masyarakat yang dinamis dan mampu mendukung percepatan pembangunan daerah dan pembangunan nasional.
- 2) Peningkatan kualitas kerukunan umat beragama, dengan sasaran terwujudnya kehidupan harmoni intern dan antar umat beragama sebagai pilar kerukunan daerah/nasional.
- 3) Peningkatan kualitas raudhatul athfal, madrasah, perguruan tinggi agama, pendidikan agama, dan pendidikan keagamaan, dengan sasaran

terwujudnya pelayanan pendidikan yang merata, bermutu dan berdaya saing, serta mampu memperkuat jati diri bangsa.

- 4) Peningkatan kualitas penyelenggaraan ibadah haji, dengan sasaran tercapainya tingkat kepuasan jamaah dalam berbagai bidang pelayanan dan pengelolaan dana haji untuk sebesar-besarnya bagi kesejahteraan umat.
- 5) Perwujudan tata kelola pemerintahan yang bersih dan berwibawa, dengan sasaran terwujudnya penyelenggaraan birokrasi yang efektif, efisien, dan akuntabel, serta tersedianya aparatur pelayanan keagamaan yang profesional.

Adapun strategi untuk realisasi kelima arah kebijakan tersebut dituangkan ke dalam 11 program Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten, meliputi:

- 1) Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya di lingkungan Kementerian Agama Provinsi Banten
- 2) Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur Negara di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten
- 3) Program Pengawasan dan Peningkatan Akuntabilitas Aparatur Kementerian Agama di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten
- 4) Program Penelitian Pengembangan dan Pendidikan Pelatihan Kementerian Agama di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten
- 5) Program Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah.

- 6) Program Pendidikan Islam
- 7) Program Bimbingan Masyarakat Islam
- 8) Program Bimbingan Masyarakat Kristen
- 9) Program Bimbingan Masyarakat Katolik
- 10) Program Bimbingan Masyarakat Hindu
- 11) Program Bimbingan Masyarakat Buddha

d. Struktur Organisasi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten

Susunan organisasi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI No. 373 Tahun 2002 terdiri dari:

- 1) Kepala Kantor
- 2) Kepala Bagian Tata Usaha, membawahi:
 - a) Sub Bagian Umum,
 - b) Sub Bagian Keuangan dan IKN
 - c) Sub Bagian Ortala dan Kepegawaian.
 - d) Sub Bagian Perencanaan dan IKA
 - e) Sub Bagian Hukmas dan KUB
- 3) Bidang Urusan Agama Islam (UR AIS), membawahi:
 - a) Seksi Kepenghuluan
 - b) Seksi Peng. Keluarga Sakinah
 - c) Seksi Produk Halal
 - d) Seksi Bina Ibadah Sosial
 - e) Seksi Peng. Kemitraan Umat Islam
- 4) Bidang Pendidikan Agama dan Keagamaan, membawahi:
 - a) Seksi Kurikulum

- b) Seksi Ketenagaan dan Kesiswaan
 - c) Seksi Sarana
 - d) Seksi Kelembagaan dan Ketatalaksanaan
 - e) Seksi Supervisi dan Evaluasi Pendidikan
- 5) Bidang Urusan Penyelenggaraan Haji, membawahi:
- a) Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh
 - b) Seksi Bimbingan Jamaah dan Petugas
 - c) Seksi Perjalanan dan Sarana Haji
 - d) Seksi Bina Lembaga Zakat dan Wakaf
 - e) Seksi Pemberdayaan Zakat dan Wakaf
- 6) Bidang Urusan Penerangan Masyarakat, membawahi:
- a) Seksi Pendidikan Al- Qur'an dan MTq
 - b) Seksi Penyuluhan Lembaga Dakwah
 - c) Seksi Siaran dan Tamadun
 - d) Seksi Publikasi Dakwah dan HBI
 - e) Seksi Pemberdayaan Masjid
- 7) Bidang Urusan Pekapontren, membawahi:
- a) Seksi Pendidikan Keagamaan
 - b) Seksi Pendidikan Salafiyah
 - c) Seksi Kerjasama Kelembagaan dan Pengembangan Pontren
 - d) Seksi Pengembangan Santri
 - e) Seksi Pelayanan Pontren Pada Masyarakat
- 8) Pembimas Kristen
- 9) Pembimas Katholik

- 10) Pembimas Hindu
- 11) Pembimas Budha

Bagan struktur organisasi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten sebagaimana terlampir dalam lampiran Tesis ini.

e. Keadaan Pegawai di Lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten

Pembangunan bidang agama merupakan suatu investasi penting bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat dalam arti luas, yaitu mencakup dimensi lahir dan batin, material dan spiritual. Pembangunan bidang agama sangat potensial dalam upaya mewujudkan agenda meningkatkan moralitas bangsa, kedamaian, kecerdasan, kemandirian dan kesejahteraan masyarakat. Untuk itu, pembangunan bidang agama perlu didukung sumberdaya aparatur yang profesional. Suatu kebijakan tanpa didukung pertimbangan yang matang dapat berdampak negatif secara luas, sementara itu tanpa dukungan tenaga keagamaan yang profesional dapat dipastikan kinerja pelayanan tidak akan mencapai hasil yang diharapkan. Dengan demikian, kinerja pembangunan bidang agama dalam banyak hal dipengaruhi oleh performa pegawai.

Di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten, sampai posisi akhir April 2011, terdapat sebanyak 152 orang pegawai. Keadaan pegawai pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten menurut jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan, unit kerja dan pangkat/golongan adalah sebagai berikut:

Tabel 6 Data pegawai berdasarkan jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1	Pria	102
2	Wanita	49
Jumlah		152

Sumber : Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten, 2011

Tabel 7 Data pegawai berdasarkan usia

No	Interval Usia	Jumlah
1	Di bawah 25 tahun	2
2	Antara 25 – 30 tahun	29
3	Antara 31 – 50 tahun	98
4	Di atas 50 tahun	23
Jumlah		152

Sumber : Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten, 2011

Tabel 8 Data pegawai berdasarkan masa kerja

No	Interval Masa Kerja	Jumlah
1	Di bawah 3 tahun	12
2	Antara 3 – 5 tahun	26
3	Antara 6 – 10 tahun	38
4	Di atas 10 tahun	76
Jumlah		152

Sumber : Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten, 2011

Tabel 9 Data pegawai berdasarkan pendidikan terakhir

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	Pasca Sarjana S3	1
2	Pasca Sarjana S2	23
3	Sarjana S1	74
4	Sarjana Muda	22
5	Diploma 1	-
6	SMU/SMK	32
7	SMP	-
Jumlah		152

Sumber : Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten, 2011

Tabel 10 Data pegawai berdasarkan unit kerja/bagian/bidang

No	Unit Kerja/Bagian	Jumlah
1	Kepala Kantor	1
2	Sekretariat	44
3	Bidang URAIS	15
4	Bidang Pekapontren	19
5	Bidang Penamas	14
6	Bidang Penyelenggaraan Haji	15
7	Bidang Pend. Agama & Keagamaan	22
8	Pembimas Kristen	5
9	Pembimas Katholik	6
10	Pembimas Hindu	6
11	Pembimas Budha	5
Jumlah		152

Sumber : Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten, 2011

Tabel 11 Data pegawai berdasarkan jabatan/golongan

No	Jabatan (Golongan)	Jumlah
1	Pembina Tk I (IV/b)	7
2	Pembina (IV/a)	19
3	Penata Tk I (III/d)	26
4	Penata (III/c)	28
5	Penata Muda Tk I (III/b)	22
6	Penata Muda (III/a)	31
7	Pengatur Tk I (II/d)	6
8	Pengatur (II/c)	2
9	Pengatur Muda Tk I (II/b)	7
10	Pengatur Muda (II/a)	5
Jumlah		152

Sumber : Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten, 2011

2. Hasil Penelitian Deskriptif

Data tanggapan diperoleh dari pengumpulan kuesioner bagian II yang terdiri dari 68 pernyataan. Pengolahan data ini bertujuan untuk mengetahui frekuensi jawaban pilihan responden yang ditabulasikan dan di lampiran tesis ini.

Setiap jawaban dengan skor yang telah disusun ke dalam tabel perhitungan frekuensi ini, kemudian dicari skor dan rata-ratanya, baik secara

horizontal (per responden) maupun secara vertikal (per pernyataan). Hal ini diperlukan untuk melihat besarnya perbedaan persentase antara skor ideal dengan skor yang diperoleh dari jawaban responden, sehingga dapat ditentukan pula tingkat atau kualitas skor tersebut.

a. Karakteristik Lingkungan Internal Organisasi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten

Idealnya suatu organisasi tidak hanya mempertahankan efektivitas relatif yang ada atau yang telah dicapainya, tetapi memperbaiki secara terus menerus efektivitas tersebut. Perbaikan secara terus menerus hanya dapat dicapai apabila organisasi melibatkan mereka yang langsung terkait dalam proses internal organisasi, dan hal tersebut menuntut perhatian yang besar pada karakteristik lingkungan internal organisasi.

Di dalam variabel karakteristik lingkungan internal terdapat 3 (tiga) sub variabel, yaitu sub variabel struktur organisasi (X_1), sub variabel perilaku pegawai (X_2), dan sub variabel peranan manajemen (X_3). Dalam penelitian ini akan diuraikan nilai (skor) untuk variabel karakteristik lingkungan internal di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten yang diteliti sebagaimana disajikan dalam sub bahasan berikut ini.

1) Deskripsi Struktur Organisasi (X_1)

Sub variabel struktur organisasi (X_1) terdiri dari 3 (tiga) dimensi yang digunakan, yaitu: (1) kompleksitas struktur organisasi, (2) formalitas, dan (3) sentralisasi. Berdasarkan hasil perhitungan dari frekuensi jawaban responden, maka ringkasan hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 12 Nilai (skor) masing-masing dimensi sub variabel struktur organisasi (X_1) (n=59)

No	Pilihan Jawaban (Skor)	Dimensi Sub Variabel Struktur Organisasi (X_1)					
		Kompleksitas		Formalitas		Sentralisasi	
		Skor	%	Skor	%	Skor	%
1	SS (5)	260	21,28	240	27,78	30	8,60
2	S (4)	572	46,81	404	46,76	144	41,26
3	RR (3)	258	21,11	165	19,10	105	30,09
4	TS (2)	118	9,66	46	5,32	58	16,62
5	STS (1)	14	1,15	9	1,04	12	3,44
Jumlah		1.222		864		349	
Skor Ideal		1.770		1.180		590	
Persentase(%)		69,04		72,22		59,15	

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner Bagian II

Keterangan: SS = Sangat Setuju S = Setuju
RR = Ragu-ragu TS = Tidak Setuju STS = Sangat Tidak Setuju

Pada Tabel 12 di atas, berdasarkan nilai (skor) dan persentase yang dicapai menggambarkan bahwa tingkat persetujuan responden (pegawai) terhadap kondisi struktur organisasi di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten dapat dijelaskan oleh masing-masing dimensi kompleksitas struktur sebesar 69,04%, formalitas 72,22%, dan dimensi sentralisasi sebesar 59,15%.

Selanjutnya, nilai skor keseluruhan untuk sub variabel struktur organisasi adalah sebagai berikut :

Tabel 13 Nilai (skor) keseluruhan sub variabel struktur organisasi (X_1)

No	Pilihan Jawaban (Skala)	Sub Variabel X_1	
		Skor	%
1	SS (5)	530	21,77
2	S (4)	1.120	46,00
3	RR (3)	528	21,68
4	TS (2)	222	9,12
5	STS (1)	35	1,44
Jumlah		2.435	100,00
Skor Ideal		3.540	
Persentase (%)		69	

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner Bagian II, 2011

Berdasarkan skor dan persentase yang dicapai tersebut, selanjutnya apabila digunakan analisis *median* dan pembagian *kuartil* dengan metode *weight mean score*, maka dapat dilihat seperti pada Tabel 14 berikut:

Tabel 14 Kategori penilaian kualitas persentase skor

No	Tingkat Pencapaian	Kategori Penilaian
1	80% sampai dengan 100%	Sangat Tinggi
2	60% sampai dengan 79,99%	Tinggi
3	40% sampai dengan 59,99%	Cukup Tinggi
4	20% sampai dengan 39,99%	Rendah
5	0% sampai dengan 19,99%	Sangat Rendah

Sumber: Hasil pengolahan data, 2011

Berdasarkan kategorisasi di atas, maka kualitas skor masing-masing dimensi yang diperoleh dapat dilihat pada Tabel 15 berikut.

Tabel 15 Kriteria skor sub variabel struktur organisasi

No	Dimensi dan Total	Nilai	Rentang	Kesimpulan
1	Kompleksitas	69,04%	60% - 79,99%	Tinggi
2	Formalitas	72,22%	60% - 79,99%	Tinggi
3	Sentralisasi	59,15%	40% - 59,99%	Cukup
4	Keseluruhan	68,79%	60% - 79,99%	Tinggi

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner Bagian II, 2011

2) Deskripsi Sub Variabel Perilaku Pegawai (X_2)

Pimpinan organisasi dewasa ini harus memahami sukses dari setiap upaya dalam memperbaiki produktivitas (kinerja organisasi) haruslah mencakup pegawai-pegawai yang ada dalam organisasi. Para pegawai ini tidak saja akan merupakan kekuatan utama dalam melaksanakan aktivitas dan perubahan tetapi juga akan makin aktif berperan serta dalam merencanakan tujuan organisasi. Oleh sebab itu, perhatian manajemen terhadap perilaku pegawai sangat penting pada saat merencanakan dan memutuskan mengenai kebijakan usaha yang akan diterapkan oleh organisasi.

Dalam penelitian ini, digunakan 9 (sembilan) indikator dalam mengukur perilaku pegawai (dalam kuesioner adalah pernyataan nomor 13 sampai nomor 30).

Berdasarkan hasil perhitungan dari frekuensi jawaban responden, maka ringkasan hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 16 Nilai (skor) masing-masing dimensi dan total sub variabel perilaku pegawai (X_2) (n=59)

No	Pilihan Jawaban (Skor)	Dimensi Sub Variabel Perilaku Pegawai (X_2)					
		Tujuan		Motivasi		Sikap	
		Skor	%	Skor	%	Skor	%
1	SS (5)	110	25,46	85	12,32	110	14,63
2	S (4)	224	51,85	232	33,62	376	50,00
3	RR (3)	75	17,36	240	34,78	135	17,95
4	TS (2)	16	3,70	104	15,07	112	14,89
5	STS (1)	7	1,62	29	4,20	19	2,53
Jumlah		432		690		752	
Skor Ideal		590		1.180		1.180	
Persentase(%)		73,22		58,47		63,73	

Tabel 16 (Lanjutan)

No	Pilihan Jawaban (Skor)	Dimensi Sub Variabel Perilaku Pegawai (X_2)					
		Nilai-nilai		Kemampuan		Total	
		Skor	%	Skor	%	Skor	%
1	SS (5)	160	19,28	140	16,85	605	17,11
2	S (4)	444	53,49	488	58,72	1.764	49,90
3	RR (3)	150	18,07	132	15,88	732	20,71
4	TS (2)	66	7,95	58	6,98	356	10,07
5	STS (1)	10	1,20	13	1,56	78	2,21
Jumlah		830		831		3.535	
Skor Ideal		1.180		1.180		5.310	
Persentase(%)		70,34		70,42		66,57	

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner Bagian II, tahun 2011

Pada Tabel 16 di atas, menunjukkan bahwa jumlah skor dari masing-masing dimensi perilaku pegawai yakni nilai (skor) untuk dimensi tujuan sebesar 73,22%, dimensi motivasi memiliki skor sebesar 58,47%, dimensi sikap sebesar 63,73%, dimensi nilai-nilai memiliki skor sebesar 70,34%, dan dimensi kemampuan dengan skor sebesar 70,42%.

Berdasarkan pembagian kualitas skor tersebut pada Tabel 16 sebelumnya, maka nilai (skor) untuk tiap dimensi dan skor total untuk sub variabel perilaku pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel 17 Kategori penilaian kualitas persentase skor

No	Tingkat Pencapaian	Kategori Penilaian
1	80% sampai dengan 100%	Sangat Tinggi
2	60% sampai dengan 79,99%	Tinggi
3	40% sampai dengan 59,99%	Cukup Tinggi
4	20% sampai dengan 39,99%	Rendah
5	0% sampai dengan 19,99%	Sangat Rendah

Sumber: Hasil pengolahan data, 2011

Tabel 18 Kriteria skor sub variabel perilaku pegawai (X_2)

No	Dimensi dan Total	Nilai	Rentang	Kesimpulan
1	Tujuan	73,22%	60% - 79,99%	Tinggi
2	Motivasi	58,47%	40% - 59,99%	Cukup
3	Sikap	63,73%	60% - 79,99%	Tinggi
4	Nilai-nilai	70,34%	60% - 79,99%	Tinggi
5	Kemampuan	70,42%	60% - 79,99%	Tinggi
6	Keseluruhan	66,57%	60% - 79,99%	Tinggi

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner Bagian II, 2011

Selanjutnya jumlah skor keseluruhan dari sub variabel perilaku pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel 19 Nilai (skor) keseluruhan sub variabel perilaku pegawai (X_2)

No	Pilihan Jawaban (Skala)	Sub Variabel X_1	
		Skor	%
1	SS (5)	605	17,11
2	S (4)	1.764	49,90
3	RR (3)	732	20,71
4	TS (2)	356	10,07
5	STS (1)	78	2,21
Jumlah		3.535	100,00
Skor Ideal		5.310	
Persentase (%)		67	

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner Bagian II, 2011

Berdasarkan skor dan persentase yang dicapai tersebut, selanjutnya apabila digunakan analisis *median* dan pembagian *kuartil* dengan metode

weight mean score, 67%. Berdasarkan nilai (skor) dan persentase yang dicapai menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten yang diteliti memandang atau menilai faktor-faktor yang mencerminkan perilaku pegawai dengan tingkat pertimbangan yang cukup tinggi.

3) Deskripsi Sub Variabel Peranan Manajemen (X₃)

Peranan manajemen dan pimpinan sangatlah penting, karena manajemen bersama-sama dengan pimpinanlah yang akan memegang kendali operasional organisasi. Dengan kata lain, peranan manajemen merupakan upaya untuk memotivasi bawahan, menggerakkan kegiatan orang lain, memilih saluran informasi yang paling efektif dan memecahkan konflik antar anggota di dalam organisasi..

Dalam penelitian ini, digunakan 7 (tujuh) indikator dalam mengukur tingkat penilaian pegawai terhadap peranan manajemen (dalam kuesioner adalah pernyataan nomor 31 sampai nomor 44). hasil perhitungan dari frekuensi jawaban responden, maka ringkasan hasilnya sebagai berikut:

Tabel 20 Nilai (skor) masing-masing dimensi dan total sub variabel peranan manajemen (X₃)

(n=59)

No	Pilihan Jawaban (Skor)	Dimensi Sub Variabel Peranan Manajemen (X ₃)					
		Peran Antar Pribadi		Peran Informasional		Peran Keputusan	
		Skor	%	Skor	%	Skor	%
1	SS (5)	210	42.60	90	12.95	225	27.21
2	S (4)	244	49.49	304	43.74	420	50.79
3	RR (3)	33	6.69	153	22.01	105	12.70
4	TS (2)	4	0.81	114	16.40	52	6.29
5	STS (1)	2	0.41	34	4.89	25	3.02
Jumlah		493		695		827	
Skor Ideal		590		1.180		1.180	
Persentase(%)		83,56		58,90		70,08	

Tabel 20 (Lanjutan)

No	Pilihan Jawaban (Skor)	Dimensi Sub Variabel Peranan Manajemen (X ₃)			
		Gaya Kepemimpinan		Total	
		Skor	%	Skor	%
1	SS (5)	110	15.69	635	23,38
2	S (4)	268	38.23	1,236	45,51
3	RR (3)	168	23.97	459	16,90
4	TS (2)	128	18.26	298	10.97
5	STS (1)	27	3.85	88	3,24
Jumlah		701		2.716	
Skor Ideal		1.180		4.130	
Persentase(%)		59,41		65,76	

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner Bagian II, tahun 2011

Pada Tabel 20 di atas, menunjukkan bahwa jumlah skor dari masing-masing dimensi peranan manajemen yakni nilai (skor) untuk dimensi peran antar pribadi sebesar 83,56%, dimensi peran informasional memiliki skor sebesar 58,90%, dimensi peran keputusan sebesar 70,08%, dan dimensi gaya kepemimpinan dengan skor sebesar 59,41%.

Berdasarkan pembagian kualitas skor tersebut pada Tabel 20 sebelumnya, maka nilai (skor) untuk tiap dimensi dan skor total untuk sub variabel perilaku pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel 21 Kriteria skor sub variabel peranan manajemen (X₃)

No	Dimensi dan Total	Nilai	Rentang	Kesimpulan
1	Peran antar pribadi	83,56%	80% - 100%	Sangat Tinggi
2	Peran informasional	58,90%	40% - 59,99%	Cukup
3	Peran keputusan	70,08%	60% - 79,99%	Tinggi
4	Gaya kepemimpinan	59,41%	60% - 79,99%	Cukup
6	Keseluruhan	65,76%	60% - 79,99%	Tinggi

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner Bagian II, 2011

Selanjutnya jumlah skor keseluruhan dari sub variabel peranan manajemen adalah sebagai berikut :

Tabel 22 Nilai (skor) keseluruhan sub variabel peranan manajemen (X_3)

No	Pilihan Jawaban (Skala)	Sub Variabel X_1	
		Skor	%
1	SS (5)	635	23,38
2	S (4)	1.236	45,51
3	RR (3)	459	16,90
4	TS (2)	298	10,97
5	STS (1)	88	3,24
Jumlah		2.716	100,00
Skor Ideal		4.130	
Persentase (%)		66	

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner Bagian II, 2011

Berdasarkan skor dan persentase yang dicapai tersebut, selanjutnya apabila digunakan analisis *median* dan pembagian *kuartil* dengan metode *weight mean score*, 66%. berdasarkan nilai (skor) dan persentase yang dicapai menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten yang diteliti memandang atau menilai bahwa peranan manajemen dalam mengatur, mengelola, mengawasi dan mengendalikan aktivitas kerja dalam organisasi secara umum cukup tinggi.

4) Deskripsi Keseluruhan Variabel Karakteristik Lingkungan Internal (X)

Dari analisis skor dimensi baik untuk sub variabel struktur organisasi (X_1), perilaku pegawai (X_2) maupun sub variabel peranan manajemen (X_3) sebagaimana dijelaskan dalam sub bahasan di atas, maka terlihat bahwa secara umum untuk variabel karakteristik lingkungan internal (X), kualitas

skor masing-masing sub variabel semuanya berada pada kriterium “Tinggi”, yang berarti mendekati kriteria idealnya masing-masing.

Berikut disajikan ringkasan hasil skoring untuk rata-rata ketiga sub variabel dari variabel karakteristik lingkungan internal (X):

Tabel 23 Kualitas skor keseluruhan variabel karakteristik lingkungan internal (X)
(n=59)

No	Sub Variabel	Skor Aktual	Skor Ideal	Persentase Skor
1	Struktur Organisasi (X ₁)	2.435	3.540	68,79
2	Perilaku Pegawai (X ₂)	3.535	5.310	66,57
3	Peranan Manajemen (X ₃)	2.716	4.130	65,76
Jumlah Skor Total		8.686	12.980	67

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2011

Untuk variabel karakteristik lingkungan internal (X) diperoleh sebesar 67%. Menurut kriteria penilaian kualitas skor sub variabel struktur organisasi masuk dalam kategori “tinggi”, begitu pula skor sub variabel perilaku pegawai dan sub variabel peranan manajemen juga masuk dalam kategori “tinggi”. Secara keseluruhan diperoleh kualitas skor total variabel karakteristik lingkungan internal (X) sebesar 67% dan masuk dalam kategori kualitas skor yang “tinggi”. Ini berarti, menurut pengakuan responden pegawai bahwa secara umum karakteristik lingkungan internal di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten secara faktual tergolong tinggi.

b. Efektivitas Organisasi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten

Efektivitas dipandang sebagai tujuan akhir oleh sebagian besar organisasi. Karenanya organisasi harus memperhatikan semua aspek terpenting yang menunjang dari keseluruhan proses pencapaian efektivitas. Suatu organisasi dikatakan efektif apabila tujuan yang telah ditentukan dapat

tercapai. Sebaliknya organisasi dikatakan tidak efektif apabila gagal mencapai tujuannya. Gagalnya pencapaian tujuan disebabkan kekeliruan di dalam menetapkan tujuan, merumuskan atau melaksanakan rencana untuk mencapai berbagai tujuan atau terjadi masalah yang tidak dapat diatasi.

Di dalam mengukur variabel efektivitas organisasi digunakan 5 (lima) dimensi, yaitu dimensi pertumbuhan, adaptasi, produktivitas, kepuasan kerja dan kepuasan masyarakat.

Berdasarkan tanggapan responden pegawai, dapat diuraikan nilai (skor) untuk variabel efektivitas organisasi di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten yang diteliti sebagaimana berikut ini :

Tabel 24 Nilai (skor) masing-masing dimensi variabel efektivitas organisasi (Y)
(n=59)

No	Pilihan Jawaban (Skor)	Dimensi Variabel Efektivitas Organisasi (Y)					
		Pertumbuhan		Adaptasi		Produktivitas	
		Skor	%	Skor	%	Skor	%
1	SS (5)	210	30.97	80	7.69	210	20.53
2	S (4)	360	53.10	484	46.54	532	52.00
3	RR (3)	72	10.62	219	21.06	165	16.13
4	TS (2)	30	4.42	226	21.73	102	9.97
5	STS (1)	6	0.88	31	2.98	14	1.37
Jumlah		678		1.040		1.023	
Skor Ideal		885		1.770		1.475	
Persentase(%)		76,61		58,76		69,36	

Tabel 24 (Lanjutan)

No	Pilihan Jawaban (Skor)	Dimensi Variabel Efektivitas Organisasi (Y)					
		Kepuasan Kerja		Kepuasan Masyarakat		Total	
		Skor	%	Skor	%	Skor	%
1	SS (5)	190	22.97	185	17.65	875	18,96
2	S (4)	416	50.30	380	36.26	2.172	47,05
3	RR (3)	141	17.05	228	21.76	825	17,87
4	TS (2)	66	7.98	218	20.80	642	13.91
5	STS (1)	14	1.69	37	3.53	102	2,21
Jumlah		827		1.048		4.616	
Skor Ideal		1.180		1.770		7.080	
Persentase(%)		70,08		59,21		65,20	

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner Bagian II, tahun 2011

Keterangan: SS = Sangat Setuju S = Setuju
RR = Ragu-ragu TS = Tidak Setuju STS = Sangat Tidak Setuju

Pada Tabel 24 di atas, berdasarkan nilai (skor) dan persentase yang dicapai menggambarkan bahwa tingkat persetujuan responden (pegawai) terhadap kondisi efektivitas organisasi di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten adalah sebesar 65,20% dari kondisi ideal atau kondisi yang diharapkan, yang kemudian dapat dijelaskan oleh masing-masing dimensi pertumbuhan sebesar 76,61%, dimensi adaptasi sebesar 58,76%, dimensi produktivitas sebesar 69,36%, dimensi kepuasan kerja sebesar 70,08%, dan dimensi kepuasan masyarakat sebesar 59,21%.

Berdasarkan kategorisasi kualitas/kriterium skor masing-masing dimensi dan secara keseluruhan untuk variabel efektivitas organisasi dapat dilihat pada Tabel 25 berikut.

Tabel 25 Kriterium skor variabel efektivitas organisasi

No	Dimensi dan Total	Nilai	Rentang	Kesimpulan
1	Pertumbuhan	76,61%	60% - 79,99%	Tinggi
2	Adaptasi	58,76%	40% - 59,99%	Cukup
3	Produktivitas	69,36%	60% - 79,99%	Tinggi
4	Kepuasan kerja	70,08%	60% - 79,99%	Tinggi
5	Kepuasan masyarakat	59,21%	40% - 59,99%	Cukup
6	Keseluruhan	65,20%	60% - 79,99%	Tinggi

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner Bagian II, 2011

3. Hasil Analisis Kuantitatif

a. Penetapan Struktur Hubungan dan Hipotesis yang Diajukan

Pada bab III telah dikemukakan langkah-langkah kerja untuk pengujian hipotesis dengan alat uji statistik regresi. Untuk menggunakan metode tersebut, maka terlebih dahulu data skor masing-masing variabel yang telah dicari sebelumnya ditabulasikan. Hasil pentabulasian data kuesioner disajikan di Lampiran Tesis ini.

Struktur hubungan antar variabel dapat dilihat kembali pada Gambar 3 bab I. Sesuai dengan kelima hipotesis yang diajukan, selanjutnya diturunkan hipotesis penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

1) Hipotesis Pertama (Pengaruh struktur organisasi terhadap efektivitas organisasi)

Ho : $\beta_1 = 0$: Struktur organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi.

Ha : $\beta_1 \neq 0$: Struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi

2) Hipotesis Kedua (Pengaruh perilaku pegawai terhadap efektivitas organisasi)

Ho : $\beta_2 = 0$: Perilaku pegawai tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi.

Ha : $\beta_2 \neq 0$: Perilaku pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi

3) Hipotesis Ketiga (Pengaruh peranan manajemen terhadap efektivitas organisasi)

Ho : $\beta_3 = 0$: Peranan manajemen tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi.

Ha : $\beta_3 \neq 0$: Peranan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi

4) Hipotesis Keempat (Pengaruh struktur organisasi, perilaku pegawai, dan peranan manajemen terhadap efektivitas organisasi)

Ho : $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$: Secara simultan struktur organisasi, perilaku pegawai, dan peranan manajemen tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi.

Ha : Min ada satu $\beta_i \neq 0$: Secara simultan struktur organisasi, perilaku pegawai, dan peranan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi.
 $i = 1, 2, 3$

Dalam penelitian ini, masing-masing dimensi tidak diuji, sehingga kesimpulan didasarkan atas besarnya pengaruh masing-masing variabel dalam pengujian hipotesis (parsial dan simultan).

b. Transformasi Data Ordinal Menjadi Interval

Pengujian pengaruh antara masing-masing variabel dependen dengan independen dicari dengan regresi dan sebelumnya digunakan rumus korelasi *product moment*. Berdasarkan bentuk data yang akan diolah adalah berskala ordinal, sedangkan penggunaan regresi dan korelasi *product moment* Pearson mensyaratkan minimal datanya berbentuk interval. Oleh karena itu, sebelum data digunakan untuk menguji hipotesis, maka terlebih dahulu data ordinal tersebut ditransformasi atau ditingkatkan skalanya menjadi data interval dengan metode MSI (*method of successive interval*).

Perhitungan dan hasil selengkapnya transformasi data dari ordinal ke interval tersebut disajikan di lampiran naskah tesis ini. Selanjutnya dengan telah dirubahnya data ordinal menjadi interval, maka dapat diteruskan pengujian hipotesis dengan menggunakan data hasil transformasi tersebut.

c. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pengujian validitas dan reliabilitas diberlakukan untuk semua variabel (X_1 , X_2 , X_3 , dan Y) serta atas data mentah sebelum ditransformasi menjadi data interval. Untuk mengukur Validitas dan reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini digunakan metode α -Cronbach:

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas sub variabel struktur organisasi berdasarkan pengolahan dengan SPSS Versi 12, disajikan sebagaimana berikut ini:

Tabel 26 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas sub variabel X₁ (Struktur Organisasi)

Questionnaire points	Corrected Item-Total Correction (r calculated)	t-cal [t (56; 0.05)]	t-tab [t (N-3;α)]	Result
X1.1	0,806	10,190	1,658	Valid
X1.2	0,569	5,178		Valid
X1.3	0,810	10,336		Valid
X1.4	0,694	7,213		Valid
X1.5	0,700	7,335		Valid
X1.6	0,752	8,537		Valid
X1.7	0,703	7,397		Valid
X1.8	0,710	7,545		Valid
X1.9	0,661	6,592		Valid
X1.10	0,641	6,250		Valid
X1.11	0,803	10,083		Valid
X1.12	0,670	6,754		Valid
Konstruk Keseluruhan Uji Reliabilitas α -Cronbach			,934	Reliabel

Hasil pengujian validitas untuk sub variabel struktur organisasi (X₁) menunjukkan, bahwa semua butir instrumen adalah valid. Pengujian reliabilitas juga menunjukkan reliabel. Oleh karena itu, semua item sub variabel struktur organisasi dapat digunakan untuk menguji hipotesis.

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas sub variabel perilaku pegawai berdasarkan pengolahan dengan SPSS Versi 12, disajikan sebagaimana berikut ini:

Tabel 27 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas sub variabel X₂ (Perilaku Pegawai)

Questionnaire points	Corrected Item-Total Correction (r calculated)	t-cal [t (56; 0.05)]	t-tab [t (N-3;α)]	Result
X2.13	0,650	6,401	1,658	Valid
X2.14	0,605	5,686		Valid
X2.15	0,650	6,401		Valid

X2.16	0,670	6,754		Valid
X2.17	0,817	10,603		Valid
X2.18	0,605	5,686		Valid
X2.19	0,839	11,539		Valid
X2.20	0,679	6,921		Valid
X2.21	0,690	7,134		Valid
X2.22	0,741	8,258		Valid
X2.23	0,718	7,719		Valid
X2.24	0,680	6,940		Valid
X2.25	0,635	6,151		Valid
X2.26	0,648	6,367		Valid
X2.27	0,823	10,842		Valid
X2.28	0,688	7,094		Valid
X2.29	0,635	6,151		Valid
X2.30	0,648	6,367		Valid
Konstruk Keseluruhan Uji Reliabilitas α -Cronbach			,948	Reliabel

Sebagaimana tampak dalam lampiran tersebut, hasil pengujian validitas untuk sub variabel perilaku karyawan (X_2) menunjukkan, bahwa semua butir instrumen yang diuji terhadap skor total sub variabel ini adalah valid. Begitupun hasil uji reliabilitas menunjukkan hasilnya reliabel. Oleh karena itu, semua item sub variabel perilaku pegawai dapat digunakan untuk menguji hipotesis.

Pengujian validitas dan reliabilitas untuk sub variabel peranan manajemen (X_3) berdasarkan pengolahan dengan SPSS Versi 12, disajikan sebagaimana berikut ini:

Tabel 28 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas sub variabel X_3 (Peranan Manajemen)

Questionnaire points	Corrected Item-Total Correction (r calculated)	t-cal [t (56; 0.05)]	t-tab [t (N-3;α)]	Result
X3.31	0,484	4,139	1,658	Valid
X3.32	0,704	7,418		Valid
X3.33	0,646	6,333		Valid

X3.34	0,708	7,502		Valid	
X3.35	0,536	4,751		Valid	
X3.36	0,627	6,023		Valid	
X3.37	0,479	4,083		Valid	
X3.38	0,551	4,941		Valid	
X3.39	0,694	7,213		Valid	
X3.40	0,667	6,699		Valid	
X3.41	0,536	4,751		Valid	
X3.42	0,704	7,418		Valid	
X3.43	0,652	6,435		Valid	
X3.44	0,558	5,032		Valid	
Konstruk Keseluruhan Uji Reliabilitas α -Cronbach				,907	Reliabel

Sebagaimana tampak dalam lampiran tersebut, hasil pengujian validitas untuk sub variabel peranan manajemen (X_3) menunjukkan, bahwa semua butir instrumen yang diuji terhadap skor total sub variabel ini adalah valid. Begitupun hasil uji reliabilitas menunjukkan hasilnya reliabel. Oleh karena itu, semua item sub variabel peranan manajemen ini dapat digunakan untuk menguji hipotesis.

Pengujian validitas dan reliabilitas untuk variabel efektivitas organisasi (Y) berdasarkan pengolahan dengan SPSS Versi 12, disajikan sebagaimana berikut ini:

Tabel 29 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas sub variabel Y (Efektivitas Organisasi)

Questionnaire points	Corrected Item-Total Correction (r calculated)	t-cal [t (56; 0.05)]	t-tab [t (N-3;α)]	Result
Y.1	0,703	7,402	1,658	Valid
Y.2	0,564	5,106		Valid
Y.3	0,703	7,402		Valid
Y.4	0,647	6,342		Valid
Y.5	0,818	10,650		Valid
Y.6	0,669	6,737		Valid

Y.7	0,741	8,260	Valid
Y.8	0,789	9,615	Valid
Y.9	0,765	8,891	Valid
Y.10	0,706	7,457	Valid
Y.11	0,870	13,175	Valid
Y.12	0,564	5,106	Valid
Y.13	0,703	7,402	Valid
Y.14	0,703	7,402	Valid
Y.15	0,769	9,007	Valid
Y.16	0,703	7,402	Valid
Y.17	0,564	5,106	Valid
Y.18	0,703	7,402	Valid
Y.19	0,764	8,869	Valid
Y.20	0,740	8,237	Valid
Y.21	0,696	7,262	Valid
Y.22	0,724	7,851	Valid
Y.23	0,564	5,106	Valid
Y.24	0,703	7,402	Valid
Konstruk Keseluruhan Uji Reliabilitas α -Cronbach		,962	Reliabel

Hasil pengujian validitas untuk variabel efektivitas organisasi (Y) menunjukkan, bahwa semua butir instrumen yang diuji terhadap skor total sub variabel ini adalah valid. Begitupun hasil uji reliabilitas menunjukkan hasilnya reliabel. Oleh karena itu, semua item sub variabel efektivitas organisasi ini dapat digunakan untuk menguji hipotesis.

d. Hasil Pengujian Masing-Masing Hipotesis

1) Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten

Hipotesis I : Struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten.

Nilai koefisien korelasi antar sub variabel X_1 (struktur organisasi) dan variabel Y (efektivitas organisasi) dapat dilihat pada Tabel 27 sebelumnya yaitu sebesar 0,825. Berdasarkan angka koefisien yang ditemukan dan dikaitkan dengan kriteria kualitas hubungan menurut Guilford sebagaimana disajikan sebelumnya, maka korelasi antara sub variabel struktur organisasi (X_1) dengan variabel efektivitas organisasi (Y) sebesar 0,825 tersebut termasuk dalam kategori korelasi yang tinggi dan hubungannya sangat memadai.

Selanjutnya dengan menggunakan program SPSS versi 12, diperoleh hasil persamaan yang terbentuk dari pengujian hipotesis secara simultan (sekaligus untuk analisis secara parsial pada setiap hipotesis yang diajukan) sebagai berikut:

Secara parsial, *loading factor* dari sub variabel struktur organisasi (X_1) terhadap efektivitas organisasi (Y) adalah sebesar 1,310 dan variansi kesalahan (*standard error*) sebesar 0,119. Nilai koefisien regresi yang diperoleh adalah positif, yang berarti bahwa struktur organisasi secara parsial berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten.

Untuk mengetahui signifikan atau tidak signifikannya pengaruh X_1 terhadap Y , maka digunakan angka t-hitung yang diperoleh. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah pada $\alpha=0,01$ dan $0,05$, derajat bebas atau $dk=n-2$, dan diuji dua sisi (*two tails test*). Tanda n adalah jumlah observasi atau sampel penelitian. Nilai t-hitung yang diperoleh seperti terlihat pada baris ketiga pada persamaan struktural yang ditemukan, di mana untuk sub variabel X_1 sebesar 8,361. Bila perhitungan dilakukan secara manual, maka nilai t-hitung didapat dengan cara perhitungan sebagai berikut:

$$t_{\beta_1} = \frac{\beta_1}{Se_1} = \frac{1,310}{0,119} = 11,008$$

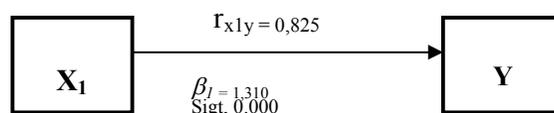
Uji statistiknya adalah:

$$H_0 : \beta_1 = 0$$

$$H_a : \beta_1 \neq 0$$

Berdasarkan hasil yang diperoleh yaitu t_{hitung} sebesar 11,008, sedangkan t-tabel pada $dk=n-2$ atau $dk=59-2=57$ dan diuji dua sisi (*two tails test*), yaitu pada tingkat signifikansi 1% atau $\alpha=0,01$ sebesar 2,665, dan pada tingkat signifikansi 5% atau $\alpha=0,05$ sebesar 2,002 (tabel t terlampir). Dengan demikian, t_{hitung} lebih besar dari t-tabel baik pada tingkat 5% maupun 1%, sehingga kesimpulan statistiknya adalah H_0 ditolak, yang berarti bahwa secara parsial, struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten yaitu signifikan pada taraf signifikansi 1%.

Hasil analisis hipotesis II secara visual dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 12. Paradigma jalur hasil uji hipotesis I

Sumber: Hasil pengolahan data primer, tahun 2011

3). Pengaruh Perilaku Pegawai Terhadap Efektivitas Organisasi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten

Hipotesis II : Perilaku pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten.

Nilai koefisien korelasi antar sub variabel X₂ (perilaku pegawai) dan variabel Y (efektivitas organisasi) yaitu sebesar 0,826 (lihat Tabel 27). Berdasarkan angka koefisien yang ditemukan dan dikaitkan dengan kriteria kualitas hubungan menurut Guilford sebagaimana disajikan sebelumnya, maka korelasi antara sub variabel perilaku pegawai (X₂) dengan variabel efektivitas organisasi (Y) sebesar 0,826 tersebut juga termasuk dalam kategori korelasi yang tinggi dan hubungannya sangat memadai.

Berdasarkan persamaan simultan yang telah disajikan sebelumnya, maka secara parsial, *loading factor* (koefisien regresi) dari sub variabel perilaku pegawai (X₂) terhadap efektivitas organisasi (Y) adalah sebesar 1,198 dan variansi kesalahan (*standard error*) sebesar 0,108. Nilai koefisien regresi yang diperoleh adalah positif, yang berarti bahwa perilaku pegawai secara parsial berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten.

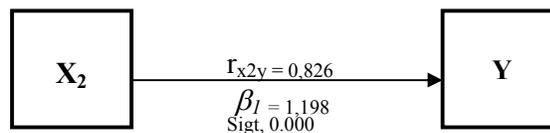
Untuk mengetahui signifikan atau tidak signifikannya pengaruh X_2 terhadap Y , maka digunakan angka t-hitung yang diperoleh untuk sub variabel X_2 sebesar 11,093. Uji statistiknya adalah:

$$H_0 : \beta_2 = 0$$

$$H_a : \beta_2 \neq 0$$

Berdasarkan hasil yang diperoleh yaitu t_{hitung} 11,093, sedangkan t-tabel pada $dk=n-2$ atau $dk=59-2=57$ dan diuji dua sisi (*two tails test*), yaitu pada tingkat signifikansi 1% atau $\alpha=0,01$ sebesar 2,665, dan pada tingkat signifikansi 5% atau $\alpha=0,05$ sebesar 2,002 (tabel t terlampir). Dengan demikian, t_{hitung} lebih besar dari t-tabel baik pada tingkat 5% maupun 1%, sehingga kesimpulan statistiknya adalah H_0 ditolak, yang berarti bahwa secara parsial, perilaku pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten, yaitu signifikan pada taraf signifikansi 1%.

Hasil analisis hipotesis III secara visual dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 13. Paradigma jalur hasil uji hipotesis III

Sumber: Hasil pengolahan data primer, tahun 2011

4) Pengaruh Peranan Manajemen Terhadap Efektivitas Organisasi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten

Hipotesis III : Peranan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten.

Nilai koefisien korelasi antar sub variabel X_3 (peranan manajemen) dan variabel Y (efektivitas organisasi) yaitu sebesar 0,821 (lihat Tabel 27). Angka koefisien yang ditemukan juga termasuk dalam kategori korelasi yang tinggi dan hubungannya sangat memadai.

Kemudian, secara parsial, *loading factor* (koefisien regresi) dari sub variabel peranan manajemen (X_3) terhadap efektivitas organisasi (Y) adalah sebesar 1,268 dan variansi kesalahan (*standard error*) sebesar 0,117. Nilai koefisien regresi yang diperoleh adalah positif, yang berarti bahwa peranan manajemen secara parsial berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten.

Untuk mengetahui signifikan atau tidak signifikannya pengaruh X_3 terhadap Y, maka digunakan angka t-hitung yang diperoleh untuk sub variabel X_3 sebesar 10,838. Uji statistiknya adalah:

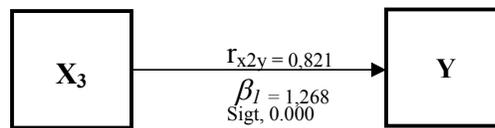
$$H_0 : \beta_3 = 0$$

$$H_a : \beta_3 \neq 0$$

Berdasarkan hasil yang diperoleh yaitu t_{hitung} sebesar 10,838, sedangkan t-tabel pada $dk=n-2$ atau $dk=59-2=57$ dan diuji dua sisi (*two tails test*), yaitu pada tingkat signifikansi 1% atau $\alpha=0,01$ sebesar 2,665, dan pada tingkat signifikansi 5% atau $\alpha=0,05$ sebesar 2,002 (tabel t terlampir). Dengan

demikian, t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} baik pada tingkat 5% maupun 1%, sehingga kesimpulan statistiknya adalah H_0 ditolak, yang berarti bahwa secara parsial, peranan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten, yaitu signifikan pada taraf signifikansi 1%.

Hasil analisis hipotesis III secara visual dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 14. Paradigma jalur hasil uji hipotesis IV
Sumber: Hasil pengolahan data primer, tahun 2011

5) Pengaruh Struktur Organisasi, Perilaku Pegawai, dan Peranan Manajemen Terhadap Efektivitas Organisasi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten

Hipotesis IV : Secara simultan struktur organisasi, perilaku pegawai, dan peranan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten.

$$Y = -2,768 + 0.750X_1 + 0.499X_2 + 0.407X_2 + \text{Errorvar} = 0,109, R^2 = 0,891$$

(3,893)	(0,090)	(0,112)	(0,121)
-7.111	8,361	4,473	3,357

Berdasarkan hasil pengujian dengan SPSS versi 12, diperoleh nilai R , R^2 , $adjusted R^2$, dan probabilitas F sebagai berikut:

Tabel 32 Nilai R^2 , $Adjusted R^2$, dan Probabilitas F untuk uji secara simultan

No	Keterangan	Nilai
1	R	0,944
2	$R\text{-squared}$	0,891
3	$Adjusted R\text{-squared}$	0,885
4	$S.E. \text{ of regression}$	4,659

5	<i>F-statistic</i>	149,249
6	<i>Prob (F-statistic)</i>	0,000
7	<i>Durbin-Watson stat</i>	2,080

Sumber: Hasil pengolahan data primer, tahun 2011

Secara simultan, besarnya pengaruh struktur organisasi (X_1), perilaku pegawai (X_2) dan peranan manajemen (X_3) terhadap efektivitas organisasi (Y) adalah $R^2 = 0,891$. Dengan demikian, besarnya variasi efektivitas organisasi (Y) yang dapat dijelaskan oleh pengaruh struktur organisasi (X_1), perilaku pegawai (X_2) dan peranan manajemen (X_3) secara simultan adalah sebesar 89%. Sisa variasi yaitu sebesar 11% dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya yang tidak diteliti.

Guna menentukan kuat-lemahnya pengaruh secara simultan, maka dilihat nilai r yang diperoleh yaitu $R = 0,944$. Kriteria kualitas hubungan/pengaruh menurut aturan Guilford telah disajikan sebelumnya. Berdasarkan kriteria tersebut, angka r sebesar 0,944 tersebut termasuk dalam kategori sangat memadai atau dapat dikatakan bahwa pengaruh struktur organisasi, perilaku pegawai dan peranan manajemen secara simultan terhadap efektivitas organisasi pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten adalah sangat memadai.

Hipotesis yang diajukan untuk menguji signifikansi model secara simultan adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$$

H_a : paling sedikit satu koefisien tidak sama dengan nol.

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah pada $\alpha=0,01$ dan $0,05$, maka nilai F_{tabel} yang dicari pada v , untuk uji dua pihak, dk pembilang = $k = 3$, dan dk penyebut $(n-k-1) = 55$ adalah sebesar 4,14 (untuk tingkat

signifikansi 1%) dan 2,77 (untuk tingkat signifikansi 5%). Tanda n adalah jumlah keseluruhan data yang diobservasi, sedangkan k adalah jumlah parameter atau variabel bebas.

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh F-hitung sebagai berikut:

Tabel 33 Nilai F-hitung dan signifikansi uji simultan

$df (v_1 = k ; v_2 = n-k-1)$	α	F-Tabel	F-Hitung	Kesimpulan
(3 ; 55)	1%	4,14	149,249	Signifikan
	5%	2,77		

Sumber: Hasil pengolahan data primer, tahun 2011

Berdasarkan data di atas, bahwa nilai F-hitung yang ditemukan lebih besar dari nilai F-tabel baik pada tingkat signifikansi 5% maupun 1%, yang berarti bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga dapat disimpulkan, bahwa semua variabel bebas mempengaruhi variabel tidak bebas secara signifikan. Dengan kata lain, bahwa secara simultan struktur organisasi, perilaku pegawai, dan peranan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten.

Untuk melihat besar kontribusi yang diberikan masing-masing variabel independen dalam membentuk model, maka dilihat nilai koefisien determinasi (R^2) dan *Adjusted R-square* (R^2 yang diperbaiki). Nilai R^2 yang diperoleh adalah:

$$R^2 = 0,891$$

Koefisien determinasi menunjukkan berapa besar variabilitas variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Menurut hasil di atas, kemampuan menjelaskan variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebesar 0,891 atau sekitar 89%. Nilainya yang mendekati angka 1

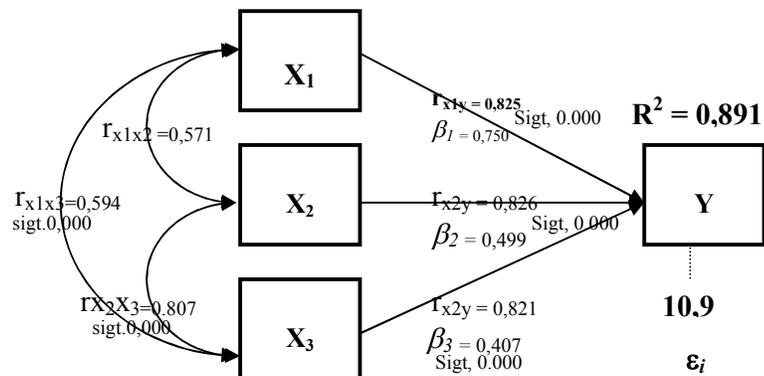
atau 100% menunjukkan bahwa data pengamatan begitu baik atau begitu cocok dengan persamaan regresi yang dibentuk, sedangkan faktor-faktor lain di luar model hanya memberikan kontribusi sebesar 11%.

Selanjutnya, nilai *Adjusted R-square* yang diperoleh yaitu:

$$\text{Adjusted } R^2 = 0,885$$

Setelah dilakukan perbaikan terhadap nilai R^2 , ternyata kecocokan model masih mendekati angka 1 atau 100%, sehingga dalam jangka panjang masih mampu menjelaskan model dengan baik.

Untuk hasil secara visual model pengukuran hipotesis V dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 15 Paradigma jalur hasil pengujian hipotesis V

Sumber: Hasil pengolahan data primer, tahun 2011

Dari analisis secara simultan, ternyata semua hipotesis yang diajukan semuanya dapat diterima berdasarkan besarnya nilai koefisien pengaruh yang ditemukan yang masing-masing signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel struktur organisasi, perilaku pegawai dan peranan manajemen dapat memberikan pengaruh secara langsung maupun secara bersama-sama terhadap efektivitas organisasi. Dengan kata lain, apabila

secara bersamaan ketiga faktor parameter tersebut ditingkatkan atau diimplementasikan dengan baik oleh organisasi, akan menyebabkan semakin tingginya efektivitas organisasi yang dicapai.

5) Pengaruh Variabel Lain Terhadap Efektivitas Organisasi Pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten

Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa secara simultan, besarnya pengaruh struktur organisasi (X_1), perilaku pegawai (X_2) dan peranan manajemen (X_3) terhadap efektivitas organisasi (Y) adalah $R^2 = 0,891$ atau sekitar 89%. Dengan demikian, terdapat pengaruh variabel lain (epsilon) yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini yang nilainya relatif kecil yaitu sebesar 0,109 atau sekitar 11%.

Meskipun relatif kecil, tetapi faktor-faktor lain tersebut tetap perlu diperhatikan, karena bagaimanapun memiliki arti positif dalam membentuk efektivitas.

B. Pembahasan

1. Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif

a. Karakteristik Lingkungan Internal Organisasi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten

Karakteristik lingkungan internal organisasi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten dijelaskan oleh penilaian responden atas pelaksanaan struktur organisasi, perilaku pegawai dan peranan manajemen.

1) Struktur Organisasi

Perlu dikemukakan pula, bahwa di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten, bentuk organisasi yang digunakan adalah organisasi

lini-staf. Dalam hal ini, otoritas mengalir dari puncak organisasi dilimpahkan kepada unit-unit organisasi di bawahnya dalam semua bidang pekerjaan. Demikian pula, pertanggungjawaban juga mengalir dari bawah hingga ke tingkat yang paling atas secara bertahap berdasarkan hierarkis. Di samping itu, juga ada satuan unit organisasi yang membantu pimpinan dalam bidang kesekretariatan dan urusan fungsional tertentu, yang terpisah dari otoritas lini.

Berdasarkan analisis persetujuan responden (pegawai) terhadap kondisi struktur organisasi telah dinyatakan bahwa secara keseluruhan responden menilai struktur organisasi di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten telah mencapai 68,79% (tinggi) dari kondisi yang diharapkan atau kondisi ideal, dan secara dimensional masing-masing dijelaskan oleh dimensi kompleksitas sebesar 69,04% (tinggi), formalitas 72,22% (tinggi), dan dimensi sentralisasi sebesar 59,15% (cukup).

Dari segi kualitas penilaian, terdapat dua dimensi yang masuk dalam kategori kualitas skor tinggi, dan satu lainnya masuk dalam kategori cukup, sehingga sebagian besar responden menyatakan bahwa pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten kondisi pengaturan struktur organisasi sudah berada antara kualitas cukup tinggi dan tinggi, secara umum dapat diinterpretasikan sudah baik perwujudannya menurut norma ataupun standar yang digunakan di dalam penelitian ini, sebagai suatu struktur organisasi publik yang baik.

Secara dimensional, dimensi yang paling tinggi tingkat persetujuannya oleh responden adalah dimensi formalitas sebesar 72,22%. Sesuai dengan

indikator-indikator yang dikembangkan, maka lebih dominannya dimensi ini dalam menjelaskan struktur organisasi di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten menunjukkan bahwa struktur organisasi yang diterapkan telah mampu mendorong kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur dan struktur organisasi juga telah memfasilitasi hubungan antara atasan-bawahan yang baik. Dari segi kepatuhan, secara faktual hal ini memang beralasan, karena sejauh yang dapat peneliti telusuri di tiap bagian/urusan yang ada di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten tidak ada catatan-catatan ketidakpatuhan terhadap peraturan dan prosedur yang dapat dikategorikan sebagai suatu masalah besar dalam kaitannya dengan penetapan kebijakan-kebijakan organisasi. Namun demikian, dari segi kepatuhan pegawai, masih ada pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan disiplin (jam kerja) pada sebagian kecil pegawai. Dalam hal hubungan antara atasan-bawahan yang dinilai tinggi pelaksanaannya, secara faktual juga beralasan karena pada umumnya unit-unit kerja di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten masih tergolong sebagai unit-unit yang ramping, sehingga pimpinan bidang/urusan dapat mengenal para bawahannya dan para bawahan juga cukup mudah untuk berhubungan langsung dengan pimpinan dalam rangka koordinasi, pelaksanaan tugas/instruksi maupun dalam memberikan masukan/sumbang saran.

Dimensi kompleksitas juga dinilai tinggi (69,04%), meskipun belum mencapai kondisi yang ideal atau kondisi yang diharapkan, namun secara umum menjelaskan bahwa tingkat spesialisasi, tingkat pembagian kerja dan

penyebaran unit-unit organisasi di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten dipandang telah memadai. Terhadap aspek-aspek yang belum ideal pada faktor kompleksitas tentunya perlu diperhatikan, di mana berdasarkan atas tanggapan responden, aspek-aspek dari faktor kompleksitas yang kurang memberikan dukungan terhadap kesesuaian penilaian responden yaitu berkaitan dengan penempatan orang-orang dalam unit kerja dipandang masih kurang sesuai dengan spesialisasinya, pembagian kerja yang berlaku dalam organisasi / unit kerja belum sepenuhnya sesuai dengan beban tugas yang dikerjakan, dan penyebaran unit-unit kerja dalam organisasi / unit kerja belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Dimensi sentralisasi hanya dinilai cukup (59,15%), menjelaskan bahwa struktur organisasi yang berlaku belum menyediakan atau memfasilitasi adanya pusat pengambilan keputusan (dalam hal ini para pimpinan) yang tepat. Dengan kata lain, bahwa organisasi/unit-unit kerja yang ada di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten secara umum belum memiliki sarana ataupun orang yang tepat sebagai pusat pengambilan keputusan, sehingga keputusan-keputusan yang dibuat untuk organisasi/unit kerja yang ada secara umum juga dinilai belum tepat sebagaimana mestinya. Berdasarkan kondisi yang dijelaskan, maka diperlukan adanya pengaturan lebih lanjut pada struktur organisasi sehingga letak dari pusat pengambilan keputusan berada pada orang yang tepat.

2) Perilaku Pegawai

Perilaku pegawai menjelaskan tentang aspek individu pegawai yang dalam jangka panjang dapat memperlancar atau sebaliknya merintang

tercapainya tujuan organisasi. Perilaku pegawai merupakan proses penilaian efektivitas organisasi yang meliputi tiga dimensi, yaitu optimasi tujuan yang akan dicapai, interaksi antara organisasi dengan keadaan sekitarnya, dan penekanan pada peranan perilaku pegawai dalam proses pencapaian tujuan dan efektivitas sebuah organisasi.¹⁵⁹

Hasil tanggapan responden dan kategorisasi kualitas skor tanggapan untuk sub variabel perilaku pegawai menurut dimensi-dimensi masing-masing yaitu dimensi tujuan sebesar 73,22% (tinggi), dimensi motivasi sebesar 58,47% (cukup), dimensi sikap sebesar 63,73% (tinggi), dimensi nilai-nilai sebesar 70,34% (tinggi), dan dimensi kemampuan sebesar 70,42% (tinggi). Kemudian persentase kesesuaian skor keseluruhan dari sub variabel perilaku pegawai yakni sebesar 66,57% dari skor ideal (tinggi). Persentase dicapai menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten menilai bahwa perilaku pegawai secara umum sudah terwujud dengan baik.

Dimensi tujuan dinilai tinggi oleh sebagian besar pegawai, menjelaskan bahwa sebagian besar pegawai Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten telah memahami dengan baik tujuan mereka bekerja pada organisasi/unit kerja yang diemban saat ini, dan mereka mengakui telah berusaha untuk mencapai tujuan yang mereka harapkan dalam bekerja. Meskipun secara umum para pegawai memiliki tujuan-tujuan umum yang relatif sama dalam bekerja, misalnya dari perspektif ekonomi, akan tetapi secara khusus tujuan-tujuan individu cenderung berbeda. Seseorang mungkin lebih

¹⁵⁹ Price, *op.cit*, hlm. 189; Lihat juga Schein, *op.cit*, hlm. 207; Steers, *op.cit*, hlm. 147; Campbell,

memprioritaskan mengejar karir dengan berusaha memiliki posisi yang tepat untuk memfasilitasi tujuan yang diharapkan. Merupakan hal yang penting apabila individu telah memahami tujuan mereka bekerja, karena pemahaman akan tujuan dapat membuat seseorang mencintai pekerjaan atau tugas yang diemban, mengetahui apa yang harus mereka capai dengan pekerjaannya.

Motivasi para pegawai secara umum dinilai cukup, yang berarti masih cukup jauh dari kondisi ideal atau kondisi yang diharapkan. Dari beberapa indikator yang dikembangkan dalam mengukur dimensi motivasi, sebagian besar responden mengakui bahwa pemahaman mereka mengenai visi dan misi organisasi masih kurang, dan mereka juga belum secara optimal berusaha untuk mewujudkan visi dan misi organisasi melalui tugas yang diemban pada bidang kerja mereka masing-masing. Namun demikian, terhadap kemauan untuk mencapai prestasi individu yang diharapkan, sebagian besar responden mengakui telah berusaha untuk berprestasi. Berdasarkan kondisi yang dijelaskan di atas, maka berkaitan dengan aspek motivasi yang turut membentuk perilaku yang diharapkan dari para pegawai, maka perlu dilakukan upaya-upaya untuk memperkuat pemahaman para pegawai mengenai visi dan misi organisasi, bahkan visi dan misi unit kerja masing-masing sehingga dengan pemahaman yang tinggi tersebut menjadi modal berharga bagi para pegawai untuk mengeluarkan kemampuan terbaik dalam mewujudkan ataupun mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

Penilaian pegawai tentang dimensi sikap berada dalam kategori tinggi, menjelaskan bahwa secara umum para pegawai Kanwil Kementerian Agama

Provinsi Banten mengakui telah memiliki sikap yang diperlukan di dalam melaksanakan tugas mereka. Dari beberapa indikator yang dikembangkan untuk mengukur sikap, para pegawai mengakui telah memahami dengan baik bahwa perubahan lingkungan sebagai hal yang harus mampu mereka ikuti, namun demikian terhadap kemampuan untuk mengembangkan diri sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan diakui belum seperti yang mereka harapkan. Dengan kata lain, bahwa masih banyak pegawai yang merasa bahwa mereka belum mampu mengikuti perubahan-perubahan lingkungan yang demikian cepat dihadapkan dengan pengetahuan (*knowledge*) dan kemampuan (*skill*) mereka khususnya untuk melaksanakan tugas. Terhadap indikator inisiatif antara lain mengenai usaha-usaha maksimal pegawai untuk mencari solusi terbaik terhadap masalah-masalah yang dihadapi dalam pekerjaan, secara umum juga diakui masih kurang.

Dimensi nilai-nilai telah dinilai tinggi oleh para pegawai, mencerminkan bahwa dalam persoalan pemahaman terhadap etika dan usaha-usaha untuk mematuhi aturan-aturan dalam organisasi, serta hubungan antarinsani diakui sudah baik oleh para pegawai. Terhadap beberapa indikator yang dikembangkan dalam mengukur nilai-nilai, secara umum hal yang perlu lebih diperhatikan oleh organisasi, yaitu mengenai pemahaman pegawai terhadap etika sebagai seorang PNS, karena secara umum diakui oleh sebagian besar responden masih relatif rendah.

Penilaian responden terhadap dimensi kemampuan secara umum juga telah tergolong tinggi, menjelaskan bahwa kapabilitas individu dan tanggung jawab terhadap tugas yang diemban sudah tercapai dengan baik. Namun

demikian, berdasarkan analisis per indikator, masih ada beberapa hal yang perlu lebih diperhatikan berkenaan dengan kemampuan pegawai, khususnya yang menjadi responden, yaitu mengenai kemampuan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, dimana diakui masih belum sepenuhnya sesuai. Permasalahan ini selain berkenaan dengan sejauhmana kemampuan yang sudah dimiliki oleh pegawai juga berkaitan dengan masalah penempatan pegawai secara tepat. Berdasarkan data lain yang diperoleh di lapangan, bahwa sebagian pegawai merasa penempatan mereka tidak sesuai dengan pekerjaan yang diemban, sehingga ada kecenderungan pegawai untuk dapat ditempatkan atau ditugaskan pada bidang pekerjaan yang lain. Hal ini tentunya perlu mendapat perhatian dari organisasi, sehingga dapat mendukung perilaku positif pegawai.

3) Peranan Manajemen

Penilaian responden terhadap peranan manajemen yakni nilai (skor) untuk dimensi peran antar pribadi sebesar 83,56% dari skor ideal (sangat tinggi), dimensi peran informasional sebesar 58,90% (cukup), dimensi peran keputusan sebesar 70,08% (tinggi), dan dimensi gaya kepemimpinan sebesar 59,41% (cukup). Selanjutnya persentase skor keseluruhan dari sub variabel peranan manajemen yakni sebesar 65,76% dari skor ideal (tinggi). Persentase yang dicapai menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten menilai bahwa peranan manajemen dalam mengatur, mengelola, mengawasi dan mengendalikan aktivitas kerja dalam organisasi secara umum sudah baik.

Penilaian responden tentang peran antar pribadi (dari pimpinan unit kerja masing-masing) dikategorikan sangat tinggi, menjelaskan bahwa pimpinan unit kerja mereka telah melaksanakan tugas-tugas seremonial dengan sangat baik, dan pelaksanaan tugas-tugas seremonial oleh pimpinan di dalam unit kerja masing-masing juga diakui telah berguna bagi pelaksanaan kerja. Berkaitan dengan peran antarpribadi dari kinerja kepemimpinan ini, dipahami bahwa salah satu tugas yang sangat penting dari seorang pemimpin adalah bagaimana cara yang paling baik dan tepat untuk mengarahkan dan memberikan motivasi kepada para bawahan agar mereka mau bekerja sesuai dengan keinginan dari pimpinan. Hal ini mengingat dalam suatu organisasi terdapat anggota kelompok yang memiliki sikap atau motivasi yang berbeda-beda. Di sini dibutuhkan peran pemimpin sebagai seorang tokoh, sebagai seorang pemimpin, dan sebagai seorang penghubung. Pelaksanaan tugas-tugas seremonial adalah bagian dari tugas pemimpin dalam kedudukannya sebagai seorang tokoh. Seperti dikemukakan oleh Stoner,¹⁶⁰ bahwa pelaksanaan tugas-tugas seremonial merupakan hal penting yang harus dilakukan pimpinan agar fungsi kepemimpinannya dapat berjalan dengan baik.

Dimensi peran informasional berada dalam penilaian dengan kategori cukup, sehingga masih cukup jauh dari harapan atau kondisi yang ideal. Hal ini menjelaskan bahwa kemampuan pimpinan unit kerja masing-masing pegawai khususnya dalam penanganan konflik dan penyampaian informasi berkaitan dengan pekerjaan belum sesuai harapan. Cukup banyak responden

¹⁶⁰ James A.F. Stoner, 1999. *Manajemen*. Jakarta: PT.Prenhallindo, hlm. 22-24

yang mengakui bahwa pimpinan unit kerja belum mempunyai kemampuan yang handal dalam mengelola konflik, dan pimpinan/manajemen belum pula menginformasikan dengan baik setiap tugas, perintah, dan instruksi yang perlu dilaksanakan oleh pegawai, walaupun diakui pula bahwa informasi yang diperlukan berkaitan dengan pelaksanaan kerja secara umum sudah menyebar secara merata ke segenap bagian yang memerlukan. Secara teoritis, seperti dikemukakan pula oleh Stoner¹⁶¹, bahwa dalam kaitan dengan peran informasionalnya, bahwa pimpinan memegang peranan penting sebagai penyebar informasi, yakni membagi-bagikan informasi yang diperlukan pegawai, kemudian sebagai seorang pemantau, yakni terus menerus mencari informasi untuk kepentingan organisasi, juga sebagai juru bicara, yakni untuk mewakili unit kerjanya masing-masing untuk menyiarkan informasi. Mengingat masih relatif rendahnya peran informasional dari para pimpinan unit kerja di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten seperti tampak dari tanggapan responden, maka sudah semestinya kemampuan pimpinan sebagai komunikator perlu ditingkatkan.

Responden selanjutnya menilai dimensi peran keputusan dari pimpinan dengan kategori penilaian yang tergolong tinggi, bermakna bahwa secara umum pimpinan/manajemen dalam melaksanakan perannya untuk mengambil keputusan di dalam organisasi sudah baik. Namun demikian, beberapa hal dalam pelaksanaan peran keputusan ini masih memerlukan peningkatan. Sesuai dengan indikator-indikator yang dikembangkan, aspek-aspek yang dinilai masih rendah, yaitu berkenaan dengan keputusan-

¹⁶¹ *Ibid.*

keputusan yang dibuat oleh pimpinan/manajemen unit kerja secara umum masih kurang memberikan alternatif-alternatif lain, sehingga para pegawai cenderung memandang bahwa keputusan-keputusan yang dibuat oleh pimpinan/manajemen unit kerja mereka belum mencerminkan pilihan terbaik. Secara teoritis telah banyak dianalisis pentingnya kemampuan seorang pimpinan dalam menghasilkan keputusan-keputusan yang tepat, keputusan-keputusan yang dapat diterima dengan baik oleh setiap pihak terkait. Sondang P. Siagian¹⁶² misalnya, menyatakan bahwa kemampuan analitis, cepat mengambil keputusan, kemampuan berpikir futuristik, menentukan skala prioritas yang tepat, kemampuan berpikir dan bertindak secara rasional dan objektif, merupakan beberapa ciri dalam kepemimpinan (pemimpin) yang efektif, khususnya berkenaan dengan pembuatan keputusan-keputusan dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan baru mencapai kategori cukup menurut para responden, sehingga masih cukup jauh dari kondisi ideal atau kondisi yang diharapkan dari peran pemimpin/manajemen dalam organisasi. Secara umum hasil penilaian tersebut menjelaskan bahwa kemampuan pimpinan/manajemen dalam mengarahkan para pegawai agar melakukan perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik, juga kondisi keteladanan yang ditunjukkan oleh pimpinan masih belum terwujud seperti yang diharapkan.

Secara teoritis, menurut Suad Husnan¹⁶³, gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk

¹⁶² Sondang P. Siagian (1), 1995, *Eksekutif Yang Efektif*, Jakarta: Gunung Agung, hlm. 257

¹⁶³ Suad Husnan, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, hlm. 224

mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dapat dikatakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang mutlak baik/buruk, penerapannya sangat tergantung dari segi keefektivannya untuk pencapaian tujuan. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor-faktor: tujuan, pengikut (bawahan), organisasi, karakter pimpinan, dan situasi yang ada. Khususnya berkenaan dengan keteladanan, seperti dikemukakan pula oleh Sondang P. Siagian¹⁶⁴, bahwa kemampuan menjadi teladan yang baik pada bawahan adalah salah satu ciri penting dari pemimpin yang efektif. Oleh karena itu, keteladanan pimpinan haruslah mampu terwujud di tiap tingkat organisasi. Dalam bukunya yang lain, Sondang P. Siagian¹⁶⁵ juga menyatakan, bahwa seseorang dapat dilatih untuk memiliki tingkah laku kepemimpinan yang diperlukan (konstruktif) bagi keberhasilan organisasi yang dipimpinnya. Ini berarti, latihan-latihan atau program-program yang dapat meningkatkan kemampuan pimpinan dalam mengarahkan bawahan, juga menampilkan keteladanan merupakan persoalan penting yang perlu terus menerus diadakan oleh organisasi.

4) Karakteristik Lingkungan Internal

Secara keseluruhan, untuk variabel karakteristik lingkungan internal (X) telah mencapai kesesuaian sebesar 66,92% dari kondisi ideal dan masuk dalam kategori kualitas skor yang “tinggi”. Ini berarti, menurut pengakuan responden pegawai bahwa secara umum karakteristik lingkungan internal di

¹⁶⁴ Siagian (1), *op.cit*,

¹⁶⁵ Sondang P. Siagian (3), 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keduabelas, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 261

lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten secara umum sudah terwujud dengan baik. Kondisi yang diakui sudah baik ini tentunya perlu dipertahankan dan terus ditingkatkan oleh manajemen dengan memperbaiki/meningkatkan aspek-aspek yang diakui belum terwujud sesuai harapan, baik pada dimensi struktur organisasi, perilaku pegawai maupun peranan manajemen seperti telah dibahas sebelumnya.

Dengan memberikan perhatian terhadap karakteristik lingkungan internal pada unit-unit organisasi di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten, diharapkan dapat diketahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang ada dalam organisasi, sehingga organisasi dapat menentukan kebijakan-kebijakan yang relevan serta agar organisasi mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan. Secara teoritis seperti dikemukakan oleh Daft, bahwa karakteristik lingkungan internal adalah semua sektor yang berinteraksi langsung dengan organisasi dan mempunyai pengaruh langsung terhadap kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya.¹⁶⁶ Juga sesuai dengan pendapat Robbins, bahwa lingkungan internal organisasi mempunyai relevansi secara langsung bagi organisasi dalam mencapai tujuannya, perlu menjadi perhatian manajemen, karena terdiri dari konstituen kritis yang secara positif atau negatif mempengaruhi keefektifan pelaksanaan tugas suatu organisasi.”¹⁶⁷

¹⁶⁶ Daft, *op.cit*, hlm. 83

¹⁶⁷ Robbins (2), *op.cit*, hlm. 226-227

b. Efektivitas Organisasi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten

Berdasarkan nilai (skor) dan persentase yang dicapai menggambarkan bahwa tingkat persetujuan responden (pegawai) terhadap kondisi efektivitas organisasi di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten adalah sebesar 65,20% (tinggi), yang kemudian dapat dijelaskan oleh masing-masing dimensi pertumbuhan sebesar 76,61% (tinggi), dimensi adaptasi sebesar 58,76% (cukup), dimensi produktivitas sebesar 69,36% (tinggi), dimensi kepuasan kerja sebesar 70,08% (tinggi), dan dimensi kepuasan masyarakat sebesar 59,21% (cukup).

Dimensi pertumbuhan dalam penilaian responden secara umum berada dalam kategori tinggi, bermakna bahwa organisasi/unit kerja di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten secara umum diakui telah mampu mencapai target cakupan layanan kerja yang ditetapkan, telah mampu meningkatkan cakupan layanan dari sebelumnya, dan secara umum pula telah menunjukkan perkembangan dari segi produk/layanan kerja.

Penilaian responden terhadap faktor-faktor yang dikembangkan dalam mengukur dimensi adaptasi secara umum berada dalam kategori cukup, menjelaskan bahwa masih ada beberapa indikator yang belum mencapai kondisi ideal atau kondisi yang diharapkan. Berdasarkan analisis, para pegawai cenderung memandang kurangnya kesiapan organisasi ataupun unit-unit kerja yang ada di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten untuk mampu mengembangkan produk/layanan kerja sesuai tuntutan kerja yang semakin meningkat. Cukup banyak pula responden pegawai meragukan bahwa organisasi mereka saat ini memiliki kesanggupan untuk

menyesuaikan diri dengan lingkungan tugas yang senantiasa berubah/berkembang. Perubahan lingkungan tugas ke depan diakui para pegawai belum diantisipasi dengan baik oleh organisasi, sehingga cukup banyak pula pegawai mengakui bahwa kondisi organisasi/unit kerja saat ini belum ideal sesuai dengan kapasitas sumber daya yang dimiliki. Organisasi/unit-unit kerja di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten juga mesti memberikan perhatian terhadap kemampuan dalam memberdayakan sumber-sumber daya yang telah dimiliki secara produktif. Hal ini karena cukup banyak responden yang memandang masih kurangnya kemampuan organisasi dalam memberdayakan secara produktif sumber-sumber daya yang telah dimiliki tersebut.

Penilaian responden terhadap dimensi produktivitas mencapai kategori tinggi, menjelaskan bahwa secara umum tingkat produktivitas organisasi telah tercapai dengan baik. Namun demikian, kondisi yang optimal belum tercapai karena masih ada beberapa indikator dari produktivitas yang kurang baik. Berdasarkan tanggapan responden, indikator-indikator yang masih memerlukan perhatian organisasi yaitu berkaitan dengan kinerja organisasi yang mampu memenuhi harapan masyarakat, dan hasil kerja organisasi/unit kerja agar lebih tercapai sesuai dengan yang ditetapkan.

Mengenai penilaian terhadap dimensi kepuasan kerja yang tergolong tinggi, hal tersebut menjelaskan bahwa secara umum pegawai telah mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Namun demikian, kepuasan dimaksud belumlah sepenuhnya tercapai dengan optimal karena masih terdapat beberapa aspek yang dinilai relatif rendah, antara lain menyangkut

kebijakan-kebijakan yang ditetapkan dalam organisasi cukup banyak pegawai yang memandangnya belum memperhatikan aspirasi pegawai.

Dimensi kepuasan masyarakat dalam penilaian responden pegawai secara umum dikategorikan cukup, yang menjelaskan bahwa masih cukup banyak indikator kepuasan masyarakat yang belum terwujud sesuai harapan, yang secara khusus menyoroti tentang pemenuhan kebutuhan masyarakat akan pelayanan birokrasi yang berkualitas, pelaksanaan *good governance* di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten. Aspek-aspek yang dinilai kurang memuaskan tersebut tentunya layak mendapat perhatian lebih dari segenap pimpinan bersama manajemen agar mampu terwujud sesuai harapan dengan cara memperbaiki atau meningkatkan kesesuaian dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya.

Efektivitas dipandang sebagai tujuan akhir oleh sebagian besar organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus memperhatikan semua aspek terpenting yang menunjang dari keseluruhan proses pencapaian efektivitas tersebut. Disadari sungguh banyak faktor penentu efektivitas. Seperti yang dikemukakan oleh Gibson et.al¹⁶⁸, bahwa penyebab faktor efektivitas harus dilihat dari tingkatan unit terkecil, yaitu efektivitas individu dalam organisasi. Efektivitas individu ditentukan oleh kemampuan, keterampilan, pengetahuan, sikap, motivasi dan tingkat stress. Setelah individunya efektif, maka selanjutnya akan mendukung pencapaian efektivitas kelompok dalam organisasi, di mana penyebabnya karena di dalam kelompok terdapat kecerdasan, kepemimpinan, struktur/susunan, status, peran dan norma-norma

¹⁶⁸ Gibson et.al, *op.cit.* hlm. 14-16

yang jelas. Faktor-faktor tersebut merupakan lingkungan internal. Apabila individu dan kelompok sudah efektif, diharapkan selanjutnya akan mendukung tercapainya keefektifan organisasi, yakni, penyebabnya secara komprehensif dapat ditelusuri dari antara lain: faktor lingkungan, teknologi, pilihan-pilihan strategis, struktur, proses dan kultur.

2. Pembahasan Hasil Analisis Kuantitatif

a. Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten

Sub variabel struktur organisasi (X_1) berkorelasi dengan efektivitas organisasi (Y) sebesar 0,825 yang termasuk dalam kategori korelasi yang tinggi dan hubungannya sangat memadai. Berdasarkan pengujian hipotesis, bahwa sub variabel struktur organisasi (X_1) ditemukan berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi (Y) dengan besar koefisien regresi 0,750 (signifikan). Besar kontribusi parsial sub variabel struktur organisasi dalam membentuk efektivitas organisasi di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten.

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa struktur organisasi merupakan aspek yang sangat perlu diperhatikan pengaturannya oleh manajemen karena menentukan efektivitas organisasi. Struktur organisasi dimaksud menyangkut bagaimana tugas-tugas dalam organisasi akan dibagi, berapa banyak unit kerja yang diperlukan agar semua tugas organisasi dapat dilaksanakan dengan baik, bagaimana susunan dan hubungan-hubungan antar komponen bagian-bagian dan posisi-posisi dalam organisasi. Secara khusus, perlu diatur sedemikian rupa menyangkut kompleksitas yang

menggambarkan tingkat differensiasi yang ada dalam organisasi (tingkat spesialisasi, pembagian kerja dan sejauh mana unit-unit organisasi tersebar), formalitas yaitu sejauhmana organisasi menyandarkan dirinya pada peraturan dan prosedur, serta tingkat sentralisasi yaitu upaya organisasi untuk mempertimbangkan sebaik mungkin di mana letak dari pusat pengambilan keputusan.

Sebagai implikasi dari temuan penelitian ini, maka di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten, sesuai hasil analisis deskriptif sebelumnya telah menunjukkan bahwa struktur organisasi yang diterapkan pada saat ini sudah cukup ideal berdasarkan tanggapan responden. Oleh karena itu, maka perlu dipertahankan dan ditingkatkan dengan memperbaiki faktor-faktor yang dinilai masih kurang mencapai kondisi yang ideal seperti telah dikemukakan sebelumnya, karena semakin mendekati kondisi ideal, maka semakin baik pula efektivitas organisasi yang dicapai, yakni sesuai temuan adanya pengaruh yang signifikan dari struktur organisasi terhadap efektivitas organisasi.

Persoalan utama yang berkaitan dengan struktur organisasi tentunya tidak hanya menyangkut kegiatan merancang struktur organisasi yang baru, akan tetapi juga melakukan perubahan terhadap struktur organisasi yang ada dalam rangka menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Seiring perubahan lingkungan, perkembangan organisasi serta tuntutan layanan yang semakin meningkat, maka struktur organisasi-pun memerlukan penyesuaian yang dalam konteks ini tidak selalu menambah bagian-bagian yang telah ada, tetapi dapat berupa pengurangan ataupun penggabungan. Di lingkungan

organisasi pemerintah, semenjak bergulirnya era reformasi pada tahun 1998, telah beberapa kali dilakukan perubahan pada struktur organisasi lembaga-lembaga pemerintah, termasuk di lingkungan Kementerian Agama yang tidak lain adalah dalam rangka menjawab tantangan dari perubahan lingkungan.

Organisasi formal adalah sistem kegiatan yang terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan di bawah kekuasaan dan kepemimpinan. Organisasi formal ini merupakan organisasi yang dengan sengaja direncanakan dan strukturnya secara tegas disusun. Struktur, meskipun hanya menyajikan kerangka, merupakan subsistem penting dalam sistem organisasi formal.

Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten sebagai organisasi formal meskipun tidak sepenuhnya memiliki kewenangan untuk melakukan perubahan pada struktur organisasinya dikarenakan urusan agama bukanlah salah satu urusan pemerintah yang otonom, namun dalam beberapa hal dapat melakukan penyesuaian selama penyesuaian tersebut diperlukan agar organisasi Kanwil dan unit-unit organisasi di dalamnya dapat lebih efektif dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Penyesuaian juga dapat dilakukan agar lebih relevan dengan kebutuhan di daerah (Provinsi Banten) karena masing-masing daerah memiliki karakteristik masyarakat yang berbeda.

Di dalam upaya peningkatan ataupun penyesuaian struktur organisasi, tentunya perlu diperhatikan bahwa struktur organisasi formal memiliki dua muka, yaitu model struktur, dimana kita dapat mempergunakan prinsip-

prinsip teori organisasi, dan dimensi-dimensi dasar struktur, yang akan menentukan kegiatan-kegiatan dan hubungan-hubungan yang harus dilakukan dan tingkat spesialisasi yang dapat diberikan. Variabel-variabel kunci yang menentukan desain struktural organisasi antara lain berkaitan dengan strategi yang ditetapkan oleh organisasi, lingkungan yang melingkupinya, teknologi yang digunakan, dan tentunya orang-orang yang terlibat dalam organisasi.

Suatu bentuk struktur yang muncul haruslah sesuai dengan kondisi-kondisi yang ada dari segi orang-orang dan hubungan antar orang/antar unit. Suatu struktur akan menjadi kurang efektif, misalnya karena ada para anggota organisasi yang mencoba untuk mengalihkan hubungan-hubungan yang telah ditetapkan untuk memenuhi keinginannya sendiri. Struktur organisasi dapat juga menjadi tidak efektif manakala struktur organisasi tersebut dalam kenyataannya tidak sesuai dengan kondisi teknologi dan lingkungan. Struktur organisasi yang dapat berjalan baik di atas kertas, tetapi tidak dalam praktek, mungkin karena orang-orang menciptakan pekerjaan-pekerjaan sendiri yang tidak sejalan dengan rancangan struktur yang ada.

Berdasarkan uraian di atas, maka sangatlah penting bagi para pimpinan di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten untuk terus melakukan evaluasi terhadap efektivitas struktur organisasi yang telah diterapkan, dengan kata lain, menjadi salah satu tujuan dari para pimpinan di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten untuk menciptakan struktur yang memenuhi baik "tuntutan" lingkungan maupun membuatnya sesuai dengan kemampuan, kebutuhan dan keinginan para pegawai.

Secara empiris, hasil penelitian ini mendukung temuan sebelumnya dari Ostroff¹⁶⁹ yang menyimpulkan bahwa struktur organisasi yang baik mencerminkan keefektifan organisasi (perusahaan). Temuan lain yang juga didukung adalah dalam studi Allen, et.al¹⁷⁰ yang menunjukkan bahwa persepsi kerja dan perencanaan hierarkis berhubungan erat dengan efektivitas organisasi. Perencanaan hierarkis merupakan aspek yang berkaitan langsung dengan penetapan struktur dalam suatu organisasi. Pada penelitian sebelumnya dari Fauzi¹⁷¹, juga penelitian Suaib¹⁷², studi mereka juga telah menunjukkan temuan yang sama, bahwa struktur organisasi memiliki pengaruh yang nyata terhadap efektivitas organisasi.

Secara khusus, hasil penelitian ini sangat sesuai dengan temuan sebelumnya dari Dessy¹⁷³ yang melakukan penelitian mengenai pengaruh struktur organisasi terhadap efektivitas kerja pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Medan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara struktur organisasi terhadap efektivitas kerja pada PT. Telekomunikasi Tbk Medan sebesar 31,5%. Meskipun studi Risda Dessy menggunakan efektivitas kerja dan bukannya efektivitas organisasi, namun cukup menjelaskan bahwa struktur organisasi

¹⁶⁹ Ostroff, *loc.cit*, hlm. 251

¹⁷⁰ Allen et.al, *op.cit*, hlm. 93

¹⁷¹ Teddy H. Fauzi, 2006, "Pengaruh Elemen-Elemen Lingkungan Eksternal dan Karakteristik lingkungan internal Terhadap Pelaksanaan Strategi Bisnis Serta Implikasinya Terhadap Efektivitas Usaha : Survey Pada Unit-Unit Organisasi Bank BNI 1946 Wilayah 04 Jawa Barat", *Disertasi*, Bandung: PPS Administrasi Bisnis UNPAD, hlm. 376

¹⁷² Muhammad Ridha Suaib, 2007, "Pengaruh Lingkungan, Perilaku, Struktur Organisasi dan Implementasi Sistem Informasi Berbasis Komputer terhadap Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten Sorong, Papua", *Tesis*, Papua: Administrasi Negara UNAMIN Sorong

memiliki kontribusi yang besar terhadap pencapaian efektivitas dalam organisasi, dan tanpa adanya efektivitas dalam pekerjaan, tentu tidak akan dicapai efektivitas organisasi, karena efektivitas organisasi dibentuk dari efektivitas kerja.

b. Pengaruh Perilaku Pegawai Terhadap Efektivitas Organisasi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten

Sub variabel perilaku pegawai (X_2) berkorelasi dengan efektivitas organisasi (Y) sebesar 0,826 yang termasuk dalam kategori korelasi yang tinggi dan hubungannya sangat memadai. Berdasarkan pengujian hipotesis, bahwa sub variabel perilaku pegawai (X_2) ditemukan berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi (Y) dengan besar koefisien regresi 0,499 (signifikan). Besar kontribusi parsial sub variabel perilaku pegawai dalam membentuk efektivitas organisasi di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten.

Hasil penelitian di atas dapat diinterpretasikan bahwa perilaku pegawai juga merupakan aspek yang perlu diperhatikan pengelolaannya oleh manajemen/pimpinan dalam organisasi karena menentukan efektivitas organisasi. Perhatian manajemen terhadap perilaku pegawai dimaksud adalah menyangkut beberapa hal, yaitu perhatian terhadap tujuan secara individual dari para pegawai, motivasi para pegawai, sikap para pegawai terutama dalam profesinya sebagai PNS, nilai-nilai yang tercermin pada cara perilaku sehari-hari pegawai di tempat tugas, juga mengenai kemampuan para

¹⁷³ Novita S. Risda Dessy, 2010, "Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Peningkatan Efektivitas Kerja Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Medan", *Tesis*, Medan: Universitas Sumatera Utara, dipublikasikan dalam <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/18766>, hlm. 1

pegawai khususnya untuk mengerjakan tugas yang diberikan atau diembannya.

Dikaitkan dengan hasil analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa secara umum perilaku pegawai di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten sudah termasuk kategori yang baik, maka kondisi perilaku pegawai demikian perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi dengan memperbaiki faktor-faktor/indikator-indikator yang dinilai masih kurang mencapai kondisi yang ideal seperti telah dikemukakan sebelumnya, karena semakin mendekati kondisi ideal, maka semakin baik pula efektivitas organisasi yang dicapai, yakni sesuai temuan adanya pengaruh yang signifikan dari perilaku pegawai terhadap efektivitas organisasi di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten.

Menyikapi lebih lanjut hasil temuan penelitian ini terutama dikaitkan dengan kajian teoritis mengenai pentingnya perubahan organisasi sesuai dengan lingkungan yang dihadapi. Wood *et.al* menyatakan apa yang dimaksud dengan perubahan organisasi sebagai berikut :

“...bahwa perubahan organisasi merupakan upaya terencana, sistematis dan terkendali untuk mengubah lebih dari satu aspek organisasi yakni: (1) tugas, (2) struktur, (3) teknologi, (4) cara berpikir anggota organisasi agar efektif mencapai tujuan organisasi”.¹⁷⁴

Perubahan dan pengembangan organisasi adalah suatu proses yang berlangsung secara terus menerus. Hal ini merupakan responsitas manajemen terhadap perubahan yang terjadi dari lingkungan organisasi baik lingkungan internal maupun eksternal. Perubahan organisasi semestinya dimaknai seperti pendapat Gibson *et.al*, bahwa yang dimaksud dengan “perubahan

organisasi” adalah “ upaya terencana dari manajemen untuk meningkatkan seluruh kinerja individu, kelompok dan organisasi dengan mengubah struktur, perilaku dan proses “. ¹⁷⁵

Apabila perubahan organisasi diimplementasikan dengan benar, individu, dan kelompok akan memberikan kinerja yang lebih efektif. Komitmen perencanaan dan usaha evaluasi untuk meningkatkan kinerja merupakan potensi meraih keberhasilan. Disini manajemen bertindak untuk mengendalikan sumber daya yang bernilai bagi organisasi.

Dari pendapat di atas, bukan sekedar mengubah struktur organisasi yang penting untuk kemajuan organisasi, tetapi juga cara berpikir anggota organisasi yang secara kontekstual merupakan aspek pokok dari perilaku pegawai dalam organisasi. Perilaku pegawai yang dituntut di era kekinian seperti mengutip pendapat Katz adalah sebagai berikut:

“Salah satu perilaku penting bagi efektivitas organisasi adalah OCB (*Organizational Citizenship Behaviors*), yang mengidentifikasi adanya 3 kategori perilaku pegawai yang penting bagi efektivitas organisasi, dimana ketiga kategori tersebut adalah : pertama individu harus masuk ke dalam dan tinggal di dalam suatu organisasi, kedua mereka harus menyelesaikan peran khusus dalam suatu pekerjaan tertentu, dan ketiga mereka harus terikat pada aktivitas yang inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya. Kategori terakhir itulah yang sering itulah yang sering disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). ¹⁷⁶

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa peran perilaku yang dituntut dari seorang pegawai meliputi *in role* dan *extra role*. *In role* adalah peranan yang diminta organisasi dari seorang bawahan sesuai dengan *job*

¹⁷⁴ Wood et.al, *op.cit*, hlm. 125

¹⁷⁵ Gibson et.al, *op.cit*. hlm. 26

¹⁷⁶ Bernard Katz, 2005, *The Social Psychology of Organization*, Second Edition, New York: McGraw-Hill, hlm. 129

description dan sesuai dengan imbalannya. Sedangkan *Extra role* adalah peranan yang diminta organisasi dari seorang bawahan yang tidak berkaitan dengan *job description* dari bawahan tersebut atau melebihi dari yang seharusnya. Hal ini sangat diperlukan untuk mencapai keefektifan dan kesuksesan suatu organisasi.

Pada *in role* biasanya dihubungkan dengan *reward* dan sanksi (hukuman) sedangkan pada *extra role* biasanya terbebas dari *reward* dan perilaku yang dilakukan oleh individu tidak diorganisir dalam *reward* yang akan mereka terima tidak ada insentif tambahan yang diberikan ketika individu berperilaku *extra role*.

Lantas bagaimana wujud perilaku yang diharapkan dari para pegawai? Menjawab pertanyaan ini, misalnya Organ memberikan contoh model perilaku pegawai yang perlu terwujud dalam organisasi yaitu :

- 1) *Altruism* : membantu rekan kerja dalam bertugas.
- 2) *Conscientiousness* : melaksanakan tugas melebihi persyaratan minimum.
- 3) *Sportsmanship* : menahan diri dari keluhan tentang hal-hal yang tidak disukai.
- 4) *Courtesy* : menggantikan orang lain dalam organisasi tentang perubahan yang mempengaruhi kerja mereka.
- 5) *Civic virtue* : partisipasi dalam organisasi kewargaan.¹⁷⁷

Pendapat lain dikemukakan oleh Van Dyne, *et.al* yang mengusulkan beberapa wujud perilaku pegawai yang diharapkan, yaitu :

- 1) *Obedience*, yaitu perwujudan rasa hormat terhadap peraturan dan kebijakan organisasi dan kemauan untuk memperbanyak usaha yang pantas demi keperluan organisasi. Contoh perilaku yang menggambarkan dimensi ini misalnya : datang ke kantor tepat waktu, siap bekerja ketika sampai di kantor, tidak menyia-nyiakan

¹⁷⁷ Organ, dikutip oleh Kabul W. Utomo, 2002, "Kepemimpinan dan Pengaruhnya Terhadap Perilaku Citizenship (OCB), Kepuasan Kerja Perilaku Organisasional" *Jurnal Riset dan Manajemen* Vol 2, hlm. 34-52

sumberdaya organisasi, tidak mangkir kerja dengan alasan yang tidak benar.

- 2) *Loyalty*, yaitu perwujudan kesetiaan pada organisasi dan memelihara kepentingan organisasi. Contoh perilaku yang menggambarkan dimensi ini misalnya : tidak dengan mudah mau pindah ke organisasi lain yang memberikan gaji lebih tinggi, membela organisasi, memberikan pernyataan yang positif tentang organisasi, mempromosikan produk-produk yang dihasilkan organisasi.
- 3) *Social participation*, yaitu menggambarkan partisipasi dalam bentuk kontak interpersonal dan sosial. Contoh perilaku yang menggambarkan dimensi ini misalnya : menghadiri rapat, menjalin komunikasi yang positif, ikut dalam organisasi-organisasi kemasyarakatan.
- 4) *Advocasy Participation*, yaitu menggambarkan perilaku yang sarasannya pada anggota lain dalam organisasi dan mencerminkan kemauan untuk menjadi berbeda. Contoh perilaku yang menggambarkan dimensi ini misalnya : membuat inovasi, menetapkan standar yang tinggi, memberi tantangan pada rekan kerja lain, memberikan saran-saran bagi organisasi.
- 5) *Functional Participation*, yaitu menggambarkan bentuk kontribusi yang berfokus pada diri sendiri tapi mempunyai kontribusi bagi efektivitas organisasi. Contoh perilaku yang menggambarkan dimensi ini misalnya : ikut secara sukarela dalam tugas khusus, bersedia menyelesaikan pekerjaan tambahan.¹⁷⁸

Disadari bahwa merupakan persoalan yang tidak mudah bagi organisasi untuk membuat para pegawai mau berperilaku sesuai dengan yang diharapkan. Namun demikian juga bukan hal yang sulit apabila organisasi mampu memberikan kepuasan kepada para pegawai dan membangun komitmen organisasional yang kuat pada setiap pegawai. Hal ini sesuai dengan temuan beberapa studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepuasan dan komitmen organisasi mempengaruhi berbagai perilaku penting agar organisasi berfungsi efektif¹⁷⁹. Komitmen organisasi berkaitan dengan beraneka ragam perilaku bekerja seperti *voluntary turnover*, *employee*

¹⁷⁸ *Ibid.*

*performance, organizational citizenship, dan absenteism.*¹⁸⁰ Pegawai yang merasa puas dalam bekerja dan merasa tingkat kompensasinya sesuai dengan jasa yang diberikan, maka sangat mungkin untuk berperilaku sesuai dengan yang diharapkan sehingga akan membuat pekerjaan dapat dilaksanakan dengan efektif. Hal ini seperti ditemukan dalam studi Igaleus dan Roussel yang menunjukkan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi.¹⁸¹

Agar berperilaku sesuai dengan harapan organisasi, maka menurut Buchari Zainun, faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah mencakup :

- 1) Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan terutama antara pimpinan kerja yang sehari-hari langsung berhubungan dengan pegawai
- 2) Kepuasan para pegawai terhadap tugas-tugas dan pekerjaannya karena memperoleh tugas yang disukai sepenuhnya
- 3) Terdapat satu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota organisasi lainnya, apalagi dengan mereka yang sehari-harinya banyak berhubungan dengan pekerjaan
- 4) Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama mereka, yang harus diwujudkan secara bersama-sama pula
- 5) Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan material lainnya yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan kepada organisasinya
- 6) Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta adanya perlindungan terhadap suatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karier dalam pekerjaan.¹⁸²

Kecocokan sebagai seorang pegawai adalah keinginan untuk diterima oleh organisasi di mana pegawai itu bekerja, karena hasrat akan adanya

¹⁷⁹ McCaul et.al, dikutip oleh Johnson Dongoran, 2000, "Teori Komitmen, Keterbatasan Organisasi dan Pelaksanaan Strategi." Dian Ekonomi, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Vol VI No 1 Maret 2001, hlm. 35-52

¹⁸⁰ Shore et.al, dalam *Ibid*, hlm. 36

¹⁸¹ Igaleus dan Roussel, *op.cit*, hlm. 1024

¹⁸² Buchari Zainun, 1994, *Manajemen dan Motivasi*, Edisi Revisi, Cetakan Keenam, Jakarta, Balai Aksara, hlm. 86

timbal balik dari organisasi, sehingga mudah bagi pegawai untuk menyesuaikan diri kepada norma-norma dalam organisasi. Hal ini banyak dibuktikan akan adanya tekanan dalam organisasi dalam mengubah sikap dan perilaku seseorang agar sesuai dengan standar organisasi. Dengan kata lain pegawai yang merasa cocok dengan lingkungan organisasinya, maka mereka akan berperilaku sesuai yang diharapkan.

Organisasi yang efektif mempunyai tujuan bersama dan sangat berarti yang memberikan pengarahan, momentum, dan komitmen pada anggota. Hal ini kemudian dikembangkan dalam bentuk kepercayaan timbal balik yang tinggi antara anggota-anggota organisasi. Artinya para anggota meyakini integritas, karakter, dan kemampuan setiap anggota lainnya. Oleh karena itu, para pimpinan perlu membangun kepercayaan (*trust*) dari para anggota organisasi dan disadari bahwa untuk membangun kepercayaan ini memerlukan waktu yang lama.

c. Pengaruh Peranan Manajemen Terhadap Efektivitas Organisasi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten

Hasil analisis data menunjukkan nilai koefisien korelasi antar sub variabel X_3 (peranan manajemen) dan variabel Y (efektivitas organisasi) yaitu sebesar 0,821, termasuk dalam kategori korelasi yang tinggi dan hubungannya sangat memadai. Analisis regresi menjelaskan bahwa secara parsial, sub variabel peranan manajemen (X_3) berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi (Y) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,407. Uji signifikansi dengan t-hitung memberikan kesimpulan bahwa bahwa peranan

manajemen secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten.

Hasil penelitian di atas dapat diinterpretasikan bahwa peranan manajemen, secara khusus dalam penelitian ini mengacu pada aspek kepemimpinan (*leadership*) juga merupakan aspek yang perlu diperhatikan efektivitasnya dalam organisasi karena menentukan efektivitas organisasi tersebut. Beberapa aspek kepemimpinan yang diperhatikan dalam penelitian ini adalah menyangkut peran antar pribadi, peran informasional, peran dalam pengambilan keputusan, serta gaya kepemimpinan.

Hasil analisis deskriptif sebagaimana dibahas sebelumnya menunjukkan bahwa secara umum peranan manajemen/pimpinan di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten sudah termasuk kategori yang baik. Dengan adanya bukti mengenai pengaruh yang positif dan signifikan dari peran manajemen terhadap efektivitas organisasi, maka berarti kondisi peran manajemen yang sudah dipandang baik tersebut tentunya perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi dengan memperbaiki faktor-faktor/indikator-indikator yang dinilai masih kurang mencapai kondisi yang ideal antara lain mengenai kemampuan pimpinan unit kerja di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten dalam penanganan konflik dan penyampaian informasi berkaitan dengan pekerjaan. Hal ini karena hasil tanggapan responden menunjukkan cukup banyaknya responden yang mengakui bahwa pimpinan unit kerja belum mempunyai kemampuan yang handal dalam mengelola konflik, dan pimpinan/manajemen belum

pula menginformasikan dengan baik setiap tugas, perintah, dan instruksi yang perlu dilaksanakan oleh pegawai.

Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat dewasa ini telah meningkatkan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi. Hal ini memunculkan kebutuhan organisasi terhadap pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha-usaha bawahan dengan kekuasaan yang dimiliki untuk mewujudkan efektivitas organisasi dan mencapai tujuan organisasi dalam membangun organisasi menuju *high-performance organization* (organisasi berkinerja tinggi).

Dalam sebuah organisasi kepemimpinan menjadi salah satu pusat perhatian sebab tanpa adanya pemimpin yang dapat mengelola dengan baik suatu organisasi mustahil organisasi tersebut dapat mencapai kesuksesan. Seorang pemimpin yang efektif dapat menghidupkan kembali organisasi yang diharapkan dapat memberi instruksi, panduan nasehat dan dorongan untuk menolong pegawai memperbaiki kinerja pekerjaan mereka. Pendapat Moore dengan tegas menyatakan, bahwa di antara beberapa faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi salah satunya adalah kepemimpinan, yaitu proses memerintah dan mempengaruhi agar kegiatan atau pekerjaan yang saling terkait itu dapat diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi¹⁸³

Pendapat lain menyatakan, bahwa kepemimpinan amat berhubungan dengan arah yang seharusnya dituju oleh organisasi. Kepemimpinan harus lebih diutamakan, karena visi organisasi selayaknya selalu berada di jalur

¹⁸³ Moore dalam Sutarto, *op.cit*, hlm. 10-13

yang benar, agar organisasi dapat berjalan efektif dan mampu mencapai hasil yang diinginkan. Seorang pemimpin sangat penting peranannya dalam suatu organisasi¹⁸⁴

Podsakoff *et.al* seperti dikutip oleh Utomo, mencatat bahwa mayoritas penelitian mengemukakan, pemimpin yang efektif merubah nilai dasar, kepercayaan, sikap dari bawahan akan dapat meningkatkan kinerja melebihi level minimum organisasi.¹⁸⁵ Dari catatan tersebut, bahwa kemungkinan efektivitas organisasi akan mampu mencapai harapan dan bawahan memiliki kinerja apa yang seharusnya atau melebihi level minimum organisasi akan tergantung juga pada pemimpin.

Beragam model kepemimpinan organisasi telah dikemukakan oleh para ahli, dan di era modern dengan karakteristik perubahan yang berlangsung cepat ini, maka banyak ahli yang menyarankan pentingnya penerapan kepemimpinan transformasional. Studi empiris yang dilakukan Hsu, *et.al* menyatakan, bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang besar secara tidak langsung terhadap efektivitas organisasi.¹⁸⁶ Karena hakikat dari kepemimpinan transformasional adalah untuk memberdayakan para pengikutnya untuk bekerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, memberikan motivasi terhadap bawahan, mengembangkan keterampilan dan rasa percaya diri mereka dan melembagakan perubahan-perubahan organisasi.

¹⁸⁴ Jansen Sinamo, 2000, *Strategi Adaptif Abad-21*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama, hlm. 85

¹⁸⁵ Podsakoff *et.al*, dalam Utomo, *op.cit*, hlm. 104

¹⁸⁶ Hsu *et.al*, dalam *Ibid*, hlm. 104

Kepercayaan terhadap pemimpin merupakan hal yang penting bagi pemimpin transformasional, karena hal itu dibutuhkan untuk mampu mengerahkan komitmen bawahan dalam rangka mewujudkan visi dari seorang pemimpin. Seperti dikemukakan oleh Kenneth dan Yukl sebagai berikut:

“.... bahwa kepercayaan tergantung kepada keahlian yang dirasakan dari pemimpin tersebut, namun juga tergantung kepada konsistensi pemimpin tersebut dalam pernyataan-pernyataan dan tindakan-tindakannya. Tingkat kepercayaan pada pemimpin yang rendah tidak mungkin akan membuat pengikutnya rela untuk mengorbankan kepentingan pribadinya untuk kepentingan kelompok maupun tujuan organisasi.¹⁸⁷

Selanjutnya, secara empiris temuan penelitian ini telah memberikan dukungan terhadap studi-studi sebelumnya, antara lain studi Teddy H. Fauzi yang menunjukkan adanya pengaruh peran manajemen sebagai salah satu dimensi variabel karakteristik lingkungan internal terhadap efektivitas organisasi.¹⁸⁸ Studi lain yang didukung adalah studi Admiral Faizal, dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan dengan efektivitas organisasi pada Proyek Organisasi Ajudikasi di DKI Jakarta.¹⁸⁹

¹⁸⁷ Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yukl, 2002, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Alih Bahasa: Much. Shobaruddin, Jakarta, Binarupa Aksara, hlm.177

¹⁸⁸ Fauzi, *op.cit*, hlm. 376

¹⁸⁹ Admiral Faizal, 2001, “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Organisasi Proyek Ajudikasi Di DKI Jakarta”, *Tesis*, Jakarta, Universitas Indonesia, dipublikasikan pada <http://digilib.ui.ac.id/opac/themes/libri2/detail.jsp?id=71100&lokasi=lokal>, hlm. 1

d. Pengaruh Struktur Organisasi, Perilaku Pegawai dan Peranan Manajemen Terhadap Efektivitas Organisasi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten

Hasil analisis secara simultan menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari struktur organisasi (X_1), perilaku pegawai (X_2) dan peranan manajemen (X_3) terhadap efektivitas organisasi (Y) dengan kontribusi dilihat dari angka koefisien determinasi (R^2) sebesar 89%, sehingga sisa variasi yaitu sebesar 11% dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya yang tidak diteliti. Nilai koefisien korelasi simultan (R) sebesar 0,944, termasuk dalam kategori hubungan yang sangat memadai atau dapat dikatakan bahwa pengaruh struktur organisasi, perilaku pegawai dan peranan manajemen secara simultan terhadap efektivitas organisasi pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten adalah sangat memadai.

Berdasarkan kesimpulan yang didapat, maka implikasi utama hasil penelitian ini bagi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten, yaitu untuk mempertahankan dan terus meningkatkan perwujudan struktur organisasi, perilaku pegawai dan peranan manajemen di dalam organisasi agar semakin ideal dan sesuai dengan kebutuhan lingkungan yang dihadapi sehingga mampu memfasilitasi dengan optimal pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten, secara khusus mampu mencapai tingkat efektivitas organisasi yang diharapkan.

Ketiga subvariabel yang diteliti sebagaimana konteks penelitian ini adalah menjelaskan tentang karakteristik lingkungan internal. Adanya pengaruh karakteristik lingkungan internal terhadap efektivitas organisasi ataupun efektivitas usaha (organisasi umum ataupun perusahaan) yang

ditemukan signifikan, hal ini sejalan dengan pendapat Tosi dan Caroll¹⁹⁰, Indrawijaya¹⁹¹, Davis dan Newstrom¹⁹², serta Ivancevich dan Matteson¹⁹³ yang menyatakan bahwa lingkungan luar (eskternal) dan lingkungan dalam (internal) berpengaruh terhadap efektivitas organisasi / perusahaan.

Ditinjau dari aspek struktur organisasi pemerintah misalnya, seperti diketahui bahwa lembaga-lembaga pemerintah di Indonesia pada saat ini, termasuk Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten, telah melakukan banyak perubahan di dalam struktur organisasinya dengan tujuan agar efektif, misalnya dengan ukuran untuk semakin mampu menyediakan layanan yang prima pada masyarakat. Kementerian Agama sejak tahun 2008 juga telah melakukan reformasi birokrasi yang bertepatan “Dengan Reformasi Birokrasi Departemen Agama Siap Mewujudkan Pemerintahan Yang Bersih”.¹⁹⁴ yang antara lain dengan diimplementasikannya SOTK (Susunan Organisasi dan Tata Kerja) yang baru. SOTK yang baru secara prinsip berupa pemisahan beberapa bagian/unit kerja sebelumnya sehingga menjadi unit tersendiri, pembentukan Direktorat baru dan penggabungan beberapa unit kerja menjadi satu bagian/unit kerja baru. Pengaturan demikian tidak lain memang dimaksudkan agar unit-unit kerja di lingkungan Kementerian Agama dapat melaksanakan tugas pokoknya dengan lebih efektif.

¹⁹⁰ Tosi dan Caroll, *op.cit*, hlm. 25

¹⁹¹ Indrawijaya, *op.cit*, hlm. 40-41

¹⁹² Davis dan Newstrom, *op.cit*, hlm. 325

¹⁹³ Ivancevich dan Matteson, *op.cit*, hlm.

¹⁹⁴ Kementerian Agama, November 2009, *Profil Kementerian Agama*, tersedia di www.kemenag.go.id/profil_kementerian_agama.html, Diakses Kamis, 25 November 2010

Reformasi birokrasi yang sedang bergulir di Kementerian Agama telah memiliki arah untuk implementasinya dengan melalui beberapa tahapan yang harus dilakukan yaitu : (1) penataan organisasi; (2) perbaikan sistem tata laksana; (3) peningkatan sumber daya manusia; dan (4) perbaikan struktur penggajian (remunerasi). Dari skema reformasi birokrasi di Kementerian Agama tersebut, tampak bahwa penataan organisasi merupakan agenda utama yang harus dapat diimplementasikan di setiap bagian organisasi Kementerian Agama.¹⁹⁵

Adanya reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Agama pada umumnya dan implementasinya di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten bukanlah tidak mungkin yang turut menentukan efektivitas organisasi yang dicapai oleh Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten. Kemungkinan ini antara lain dapat dilihat dari hasil penelitian sebelumnya dari Elvis¹⁹⁶ yang menunjukkan bahwa reformasi birokrasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

Pengaturan sedemikian rupa struktur organisasi di lingkungan Kementerian Agama tersebut pada dasarnya dilakukan karena pengalaman-pengalaman dalam pelaksanaan tugas birokrasi yang tidak efektif di masa lalu. Struktur organisasi yang lebih baik diharapkan akan mempengaruhi kemampuan birokrasi untuk menyajikan layanan kepada masyarakat sebaik mungkin terutama mempengaruhi kesiapan dan kemampuan SDM yang ada

¹⁹⁵ *Ibid.*

¹⁹⁶ Elvis, 2007, “Reformasi Administrasi Dalam Rangka Meningkatkan Efektifitas Organisasi Pemerintah Kabupaten (Suatu Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai)”, *Tesis*, Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, hlm. iii.

untuk melakukan tugas, secara khusus adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat secara efektif.

Pendapat-pendapat ahli yang lain, yang sejalan dengan hasil penelitian ini misalnya Campbell¹⁹⁷, Daft¹⁹⁸, juga Ivancevich dan Matteson¹⁹⁹, di mana secara umum mereka menyebutkan bahwa efektivitas dapat juga diartikan sebagai prestasi dari kerja yang dapat dicapai organisasi dalam suatu periode tertentu dengan cara mengefektifkan operasional organisasi baik dari segi manajemen maupun ekonomis operasional.

Secara empirikal, hasil penelitian ini mendukung temuan peneliti-peneliti sebelumnya, antara lain hasil studi Hanafi²⁰⁰ dan studi Fauzi²⁰¹ di mana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa karakteristik lingkungan internal maupun eksternal berpengaruh terhadap efektivitas organisasi perusahaan yang diteliti. Chenhall menyimpulkan dalam studinya, bahwa semua organisasi beroperasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan dalam dan luar. Lingkungan tersebut akan mempengaruhi perilaku dari sekelompok orang yang ada di dalam organisasi tersebut dan pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi itu sendiri.²⁰²

Secara khusus di lingkungan birokrasi pemerintah, hasil penelitian ini relevan pula dengan temuan sebelumnya dari Suaib pada Pemerintah Kabupaten Sorong yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan pengolahan

¹⁹⁷ Campbell, *op.cit*, hlm. 206

¹⁹⁸ Daft, *op.cit*, hlm. 64-65

¹⁹⁹ Ivancevich dan Matteson, *op.cit*, hlm. 19-23

²⁰⁰ Hanafi, *loc.cit*, hlm. 1-2

²⁰¹ Fauzi, *loc.cit*, hlm. 376

²⁰² Chenhall, *op.cit*, hlm. 57

data di Pemerintah Kabupaten Sorong, Papua dipengaruhi oleh lingkungan, perilaku, struktur organisasi dan implementasi sistem informasi berbasis komputer.²⁰³ Selain itu juga sejalan dengan temuan dari Astuti, yang menunjukkan bahwa efektifitas organisasi (Kantor Humas dan Informasi Kabupaten Bantul) dipengaruhi antara lain oleh karakteristik organisasi.²⁰⁴

Efektivitas organisasi adalah suatu sistem yang saling pengaruh-mempengaruhi serta memperoleh dukungan dari efektivitas individu/perorangan yang bekerjasama dalam keefektifan kelompok, yang terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu, namun di lain pihak, organisasi publik secara umum juga memiliki suatu kelemahan atau kurang-efektifan oleh karena fungsi-fungsi yang melekat yakni: perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan. Kelemahan-kelemahan organisasi publik sebagaimana dijelaskan oleh Thoha, antara lain karena :

1. Jenjang organisasi yang terlalu panjang
2. Kemungkinan kembaran fungsi
3. Satuan-satuan organisasi yang berbeda tujuan ditempatkan dalam satu kelompok
4. Adanya pejabat yang melapor kepada lebih dari satu orang atasan
5. Pengangkatan atau pemakaian pegawai yang salah
6. Terlalu banyak pejabat yang melapor kepada seorang pimpinan
7. Sebutan jabatan yang tidak jelas fungsinya
8. Satu organisasi hanya membawahi satu satuan organisasi
9. Satuan organisasi yang tidak seimbang fungsinya ditempatkan pada jenjang yang sama
10. Satuan organisasi dengan fungsi menyeluruh hanya ditempatkan di bawah satuan lain secara sah
11. Penamaan suatu fungsi yang tidak jelas
12. Ketidaktepatan dalam menempatkan fungsi yang penting.²⁰⁵

²⁰³ Suaib, *op.cit*, hlm. 129-130

²⁰⁴ Dian Astuti, 2004, "Efektivitas Organisasi Kantor Humas dan Informasi Kabupaten Bantul" *Tesis*, Yogyakarta : Program Pascasarjana UGM, hlm. 2

²⁰⁵ Thoha, *op.cit*, hlm. 117-119

Karakteristik umum yang melekat pada organisasi publik seperti disebutkan oleh Thoha di atas sejauh yang penulis telusuri memang tidak begitu tampak di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten. Kondisi ini dapat menjadi alasan yang memungkinkan adanya efektivitas organisasi yang sudah tercapai dengan baik di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten, yang juga dapat terwujud dengan adanya struktur organisasi, perilaku pegawai dan peranan manajemen yang pencapaiannya juga sudah baik.