BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori.

Tinjauan pustaka didasarkan dari beberapa teori perilaku organisasi dan efektivitas organisasi serta beberapa materi/ modul kuliah sebagai upaya pengkayaan kajian pembahasan penelitian ini, pastilah perlu melihat dan memahami serta membahas tentang teori yang dimaksud tersebut , adalah sebagai berikut :

1. Teori Perilaku Organisasi :

Perilaku Organisasi menurut Robbins (2008: 11-12) bahwa

> Bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap prilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan semacam ini guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi.

Menurut Robbins “perilaku organisasi adalah sebuah bidang keahlian khusus yang mempunyai pokok ilmu pengetahuan yang umum. Mengajarkan tiga faktor penentu perilaku dalam organisasi : individu, kelompok, dan struktural. Menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh tentang individu, kelompok, dan pengaruh dari struktur terhadap perilaku untuk membuat organisasi bekerja secara lebih efektif. Karena perilaku organisasi sangat berhubungan dengan situasi-situasi yang berkaitan dengan pekerjaan, menekankan perilaku yang bersangkutan dengan pekerjaan, kerja, ketidakhadiran, perputaran

pegawai, produktivitas, kinerja manusia, dan manajemen". (Robbins, 2008 : 11).

Sedangkan menurut Thoha (2004 :11) menyatakan bahwa :

> Perilaku organisasi adalah secara langsung berhubungan dengan pengertian, ramalan, dan pengendalian terhadap tingkah laku orang-orang tersebut mempengaruhi usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi".

Namun Raymond Miles dalam Thoha (2004 :17) memberikan penekanan pada kerjasama dan semangat kerja atau moral karyawan lebih menekankan aspek hubungan kemanusiaan, yang menempatkan karyawan sebagai manusia, tidak sebagai mesin yang dipergunakan dalam berproduksi.

Berdasarkan pada penjelasan di atas, maka penulis mengasumsikan bahwa perilaku organisasi adalah suatu studi untuk mengetahui pengaruh determinan perorangan, kelompok, dan struktur organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama, lebih menekankan kepada produktivitas yang berlandaskan pada efisiensi dan efektivitas. Kemudian bertitik tolak dari produktivitas yang berlandaskan pada tingkat efisiensi dan efektivitas optimal ini, maka selanjutnya perlu diketahui dan dipahami pengertian efektivitas organisasi itu sendiri sebagai variabel dependen (Y), serta faktor-faktor yang mempengaruhinya sebagai variabel independen (X) dalam satu kajian untuk mengetahui efektivitas organisasi, adalah sebagai berikut :

2. Teori Efektivitas Organisasi

Menurut Dewan Produktivitas Nasional dijelaskan bahwa produktivitas adalah sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*), dengan kata lain produktivitas memiliki dua dimensi, yakni: pertama, efektivitas yang mengarah pada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu, yang kedua, adalah efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaan atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Jadi efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan input yang direncanakan dengan yang sebenarnya. Efektivitas merupakan ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat dicapai. Apabila efisiensi dikaitkan dengan efektivitas, maka meskipun terjadi peningkatan efektivitas belum tentu efisiensi meningkat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa produktivitas adalah merupakan fungsi perbandingan antara efektivitas yang menghasilkan keluaran dengan efisiensi menggunakan masukan (Umar, 2003 :7-9).

Sedangkan Robbins (2008 :36) menjelaskan bahwa suatu organisasi dikatakan produktif bila mencapai tujuan-tujuannya dan melakukannya dengan cara mengubah masukan menjadi hasil dengan biaya serendah mungkin. Oleh karena itu, produktivitas mengimplikasikan sebuah persoalan untuk efektivitas maupun

efesiensi". Faktor-faktor yang akan mempengaruhi efektivitas dan efesiensi individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan yaitu :

a. Kemangkiran, yaitu ketidakhadiran di kantor tanpa izin. Ketidak hadiran di luar batas normal dalam organisasi manapun memiliki pengaruh langsung terhadap efektivitas dan efesiensi organisasi tersebut.
b. Perputaran karyawan, pengunduran diri permanen secara sukarela maupun tidak sukarela dari suatu organisasi. Angka perputaran karyawan yang tinggi mengakibatkan bengkaknya biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan. Bila tingkat perputaran karyawan terlalu besar atau melobatkan pekerja yang berharga, maka dapat menjadi faktor pengganggu yang menghalangi efektivitas organisasi.
c. Perilaku menyimpang di tempat kerja, yaitu perilaku sukarela yang melanggar norma-norma organisasi yang signifikan dan, dengan demikian, mengancam kesejahteraan atau anggota-anggotanya. Penyimpangan di tempat kerja juga bisa memberikan pengaruh finansial yang besar.
d. Perilaku kewargaan organisasi, yaitu perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.
e. Kepuasan kerja, yaitu suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil adri evaluasi karakteristikya.

Kepuasan kerja lebih menggambarkan sikap daripada perilaku. Bahwa karyawan yang merasa puas jauh lebih produktif bila dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas" (Robins 2008 : 37- 40).

Demikian banyak rangkaian kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi efektifitas organisasi seperti apa yang dikemukakan diatas, akan tetapi untuk menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kriteria adalah sangat sulit sekali, karena harus melihat pada hasil-hasil penelitian terdahulu. Dengan dikemukakannya empat faktor yang berpengaruh terhadap efektifitas organisasi oleh Steers (1985: 8), dapat digambarkan sebagai berikut :

Tabel 3

Faktor- Faktor Penyumbang Efektifitas Organisasi

KARAKTERISTIK ORGANISASI	KARAKTERISTIK LINGKUNGAN	KARAKTERISTIK PEKERJA	KARAKTERISTIK DAN PRAKTEK MANAJEMEN.
Struktur • Desentralisasi • Spesialisasi • Formalisasi • Rentang kendali • Besarnya organisasi • Besarnya unit kerja	**Ekstern** • Kekompleksan • kestabilan • Ketidaktentuan	**Keterkaitan pada oraganisasi** • Ketertarikan • kemantapan Kerja • Keikatan	1. Penyusunan tujuan strategis 2. Pencarian dan pemanfaatan sumber daya. 3. Menciptakan lingkungan prestasi. 4. Proses-proses komunikasi 5. Kepemimpinan & pengambilan keputusan 6. Inovasi & adaptasi organisasi
Teknologi • Operasi • Bahan • Pengetahuan	**Intern (Iklim)** • Orientasi pada karya • Pekerja-sentris • Orientasi pada imbalan-hukum • Hukum • Keamanan Vs resiko • Keterbukaan Vs pertahanan	**Prestasi kerja** • Motivasi,tujuan & kebutuhan • Kemampuan • Kejelasan peran	

Sumber: Steers (1985: 8)

Lingkungan eksternal adalah semua kekuatan yang timbul dari luar batas organisasi yang memperngaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi seperti kondisi ekonomi, pasar dan peraturan pemerintah. Hal ini mempengaruhi derajat kestabilan yang relatif dari

lingkungan, derajat kompleksitas lingkungan dan derajat kestabilan lingkungan. Sementara lingkungan internal pada umumnya dikenal sebagai iklim organisasi, meliputi : macam-macam atribut lingkungan kerja seperti pekerja sentries, orientasi pada prestasi.

Steers menyimpulkan dari penelitian yang dilakukan para ahli bahwa keterdugaan, persepsi dan reasionalitas merupakan faktor penting yang mempengaruhi hubungan lingkungan. Dalam hubungan terdapat suatu pola dimana tingkat keterdugaan dari keadaan lingkungan disaring oleh para pengambil keputusan dalam organisasi melalui ketetapan persepsi yang tepat mengenai lingkungan dan pengambilan keputusan yang sangat rasional akan dapat memberikan sumbangan terhadap efektifitas organisasi. (Steers, 1985).

Menurut Katz dan Kahn (Dalam Steers, 1985 :135), peranan prilaku individu dalam efektivitas organisasi harus memenuhi tiga persyaratan prilaku, penting agar mampu memastika keberhasilan akhir sebagai berikut:

a. Setiap organisasi harus mampu membawa dan mempertahankan suatu armada kerja yang mantap yang terjadi dari pekerja pria dan wanita yang terampil. Berarti di samping mengadakan penerimaan dari penempatan pegawai, organisasi juga harus mampu memelihara para pekerja dengan imbalan yang pantas dan memadai sesuai dengan kontribusi individu dan yang relevan bagi pemuasan kebutuhan individu.

b. Organisasi harus dapat menikmati prestasi peranan yang dapat diandalkan dari para pekerjanya. Sering terjadi manajer puncak yang seharusnya memikul tanggung jawab utama dalam merumuskan kebijakan perusahaan, membuang terlalu banyak waktu untuk keputusan dan kegiatan sehari-hari yang sepele dan mungkin menarik, akan tetapi tidak relevan dengan perannya sehingga berkurang waktu yang tersedia bagi kegiatan ke arah tujuan yang lebih tepat. Setiap anggota bukan hanya harus bersedia berkarya, tetapi juga harus bersedia melaksanakan tugas khusus yang menjadi tanggung jawab utamanya .

c. Di samping prestasi peranan yang dapat diandalkan organisasi yang efektif menuntut agar para pekerja mengusahakan bentuk tingkah laku yang spontan dan inovatif, *job description* tidak akan dapat secara mendetail merumuskan apa yang mereka kerjakan setiap saat, karena bila terjadi keadaan darurat atau luar biasa individu harus mampu bertindak atas inisiatif sendiri dan atau luar biasa individu harus mampu bertindak atas inisiatif sendiri dan atau mengambil keputusan dan mengadakan tanggapan terhadap yang paling baik bagi organisasinya.

1. Kebijakan dan praktek manajemen

Karena manajer memainkan peranan sentral dalam keberhasilan suatu organisasi melalui perencanaan, koordinasi dan memperlancar kegiatan yang ditujuan ke arah sasaran. Kebijakan yang

baik adalah kebijakan tersebut secara jelas membawa kita ke arah tujuan yang diinginkan. Pada intinya manajemen adalah tentang memutuskan apa yang harus dilakukan kemudian melaksanakannya melalui sumber daya manusia yang ada.

Organisasi publik di lain pihak secara umum juga memiliki suatu kelemahan atau kekurang-efektifan, sebagaimana dijelaskan oleh Thoha (2002:117-119) bahwa organisasi seringkali mempunyai kelemahan, antara lain :

1) Jenjang organisasi yang terlalu panjang
2) Kemungkinan kekembaran 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) Ketidak tepatan dalam menempatkan fungsi yang penting Menurut.

Gibson, Ivancevich, Donnelly, James (1996:30-32) mendefenisikan bahwa :

> Efektivitas berasal dari kata efek dan kita gunakan istilah ini dalam konteks hubungan sebab akibat, masing-masing tingkatan efektivitas dapat dipandang sebagai suatu sebab variabel oleh variabel lain (ini berarti sebab efektivitas) yaitu :
>
> a. Efektivitas individu, sebab variabel terdiri atas : kemampuan, keterampilan, pengetahuan, sikap, motivasi, dan stres.
> b. Efektivitas kelompok, sebab variabel terdiri atas : keterpaduan, kepemimpinan, struktur, status, peran, dan norma-norma.
> c. Efektivitas organisasi, sebab variabel terdiri atas lingkungan, teknologi, pilihan strategi, struktur, proses, kultur.

Lebih lanjut Gibson (1996 : 52) membagi tiga aspek fleksibilitas yang mempengaruhi efektifitas organisasi, yaitu pertama adalah kemampuan dalam menjawab perubahan lingkungan eksternal (pelanggan, persaiangan, peraturan pemerintah); kedua, individu dan kelompok dalam organisasi harus menjawab perubahan individu dan kelompok lain di dalam organisasi yang sama; ketiga, organisasi harus dapat mengadaptasikan praktik perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dan kebijakan untuk menjawab perubahan yang ada.

Franklin G. Moore dalam Sutarto, (2002 :10-13) menjelaskan tentang Teori Efektivitas Organisasi bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi antara lain :

1) Departementasi, suatu organisasi yang besar mempunyai tugas-tugas pekerjaan yang sangat variasi atau kompleks, oleh karena itu agar dalam melakukan kontrol lebih mudah dilakukan

pengelompokan tugas yang sejenis atau serumpun. Pengelompokan tugas inilah yang disebut departementasi.

2) Rintangan Kontrol, yaitu jumlah tingkatan dalam hirarki otoritas, dari mulai tingkat dasar sampai dengan tingkat puncak. Kontrol atau pengawasan dalam sebuah organisasi sangat penting, hal ini dimaksudkan agar semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
3) Kepemimpinan yaitu proses memerintah dan mempengaruhi agar kegiatan atau pekerjaan yang saling terkait itu dapat diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.
4) Pendelegasian wewenang, yaitu rasio jumlah keputusan-keputusan manajemen khusus, yang telah didelegasikan oleh eksekutif puncak,dibandingkan dengan jumlah keputusan yang harus dibuatnya berdasarkan otoritas yang dimiliki.
5) Ide-ide bawahan, bahwa suatu penghargaan apabila pemimpin mengakomodasi ide-ide bawahan, hal ini dikarenakan setiap gagasan bawahan apabila mendapatkan perhatian oleh pimpinan akan dapat meningkatkan kreativitas pegawai dan sebaliknya.
6) Motivasi, adalah kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan, dan ini lebih merupakan perasaan sedia atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.

7) Spesifikasi, yaitu jumlah spesialisasi okupasional, dan jangka waktu pelatihan yang diperlukan oleh masing-masing pihak atau tingkat dimana syarat-syarat yang sangat terspesialisasi dirumuskan dalam deskripsi pekerjaan formal untuk melaksanakan bermacam fungsi.

Faktor-faktor yang mempengaruh efektivitas organisasi dijelaskan pula oleh Stoner *et.al* (1995 :10-13), bahwa :

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi berdasarkan fungsi-fungsi yang terkait dalam aspek manajemen dalam suatu organisasi modern yaitu antara lain :

a. Perencanaan (*Planning*), yaitu proses menetapkan tujuan, cara pelaksanaan atau strategi serta koordinasi kegiatan untuk memperbaharui rencana dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
b. Pengorganisasian (*Organizing*), yaitu proses pengaturan dan alokasi pekerjaan, kewenangan dan sumber daya yang ada kepada anggota organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Ditentukan pekerjaan apa yang akan dilakukan (tasks are to be done), siapa melapor kepada siapa dan dimana keputusan itu di buat.
c. Kepemimpinan (*Leading*) yaitu proses memerintah dan mempengaruhi agar kegiatan atau pekerjaan yang saling terkait itu dapat diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Antara lain yang akan dilakukan adalah memotivasi bawahan, memerintah mereka, menyeleksi saluran komunikasi yang efektif dan memecahkan konflik atau masalah yang timbul.

Menurut Hasibuan (2008 : 31-32) menjelaskan bahwa :

Tanda-tanda (ciri-ciri) organisasi yang baik dan efektif, antara lain adalah :

1) Tujuan organisasi itu jelas dan realistis.
2) Pembagian kerja dan hubungan pekerjaan antara unit-unit, subsistem-subsistem atau bagain-bagain harus baik dan jelas.
3) Organisasi itu harus menjadi alat dan wadah yang efektif dalam mencapai tujuan.
4) Tipe organisasi dan strukturnya harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
5) Unit-unit kerja (departemen-bagian)-nya ditetapkan berdasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan.

6) Job description setiap jabatan harus jelas dan tidak ada tumpang tindih pekerjaan.
7) Rentang kendalai setiap bagian harus berdasarkan volume pekerjaan dan tidak boleh terlalu banyak.
8) Sumber perintah dan tanggungjawab harus jelas, melalui jarak yang terpendek.
9) Jenis wewenang yang dimiliki setiap pejabat harus jelas.
10) Mismanajemen penempatan karyawan tidak ada.
11) Hubungan antar bagian dengan bagian lainnya jelas dan serasi.
12) Pendelegasian wewenang harus berdasarkan job description karyawan.
13) Deferensiasi, koordinasi, integrasi dan sinchronisasi harus baik.
14) Organisasi harus luwes dan fleksibel.
15) Organisasi harus mempunyai Anggaran Dasar dan anggaran Rumah Tangga.

3. Pengukuran Efektivitas Organisasi

Dalam menilai tingkat efektivitas organisasi analisa akan tertuju pada tujuan akhir yang dicapai organisasi. Metode ini sudah diterima sebagai salah satu pendekatan dalam mengevaluasi efektivitas, seperti yang dikemukakan oleh Gibson (1996 :38) bahwa organisasi, juga individu dan kelompok dievaluasi berkaitan dengan pencapaian sasaran telah menjadi umum yang dikenal dan dipraktikkan.

Robbins (2008 :5) mengemukakan empat fungsi manajemen yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yaitu :

1) Perencanaan (*Planning*), meliputi pendefinisian tujuan suatu organisasi, menentukan strategis secara keseluruhan untuk mencapai tujuan tertentu, dan pengembangan serangkaian rencana komprehensif untuk menggabungkan dan mengkoordinasi berbagai aktivitas.
2) Pengorganisasian (*Organising*), meliputi bagaimana tugas tersebut dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan dimana keputusan-keputusan itu dibuat.
3) Kepemimpinan (*leading*), meliputi memberikan motivasi karyawan, mengatur aktivitas individu lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau menyelesaikan konflik diantara anggotanya.

4) Pengendalian (controlling), meliputi memantau aktivitas untuk memastikan aktivitas tersebut diselesaikan seperti yang telah direncanakan dan membetulkan penyimpangan-penyimpangan yang signifikan.

Pengendalian merupakan kegiatan-kegiatan utnuk memastikan kegiatan itu dicapai sesuai yang direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang terjadi.

Gibson, Ivancevich, Donnelly, James (1996 :38-45) mengemukakan 3 (tiga) pendekatan dalam pengukuran efektivitas organisasi yaitu ;

1. Pendekatan tujuan mencapai efektivitas.
   Menurut pendekatan ini, keberadaan organisasi dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Perspektif efektivitas menekankan peran sentral dari pencapaian tujuan sebagai kriteria untuk menilai efektivitas. Pelaksanaan pendekatan ini, manajer menspesifikasikan terlebih dahulu sasaran yang hendak dicapai oleh bawahan dan kemudian dievaluasi secara periodik tingkat keberhasilan pencapaiannya.
2. Pendekatan teori sistem efektivitas.
   Merupakan suatu pendekatan dalam menganalisis perilaku organisasi yang menekankan pada mempertahankan elemen dasar masukan – proses – keluaran dan mengadaptasi terhadap lingkungan yang lebih luas yang menopang organisasi.
   Dalam konteks teori sistem, organisasi adalah suatu elemen dari sejumlah elemen yang berintekrasi secara interpendensi. Aliran masuk dan keluaran adalah dasar dari titik awal dalam menjelaskan organisasi. dengan istilah sederhana, organisasi mengambil sumber daya (masukan) daris sistem yang lebih besar (lingkungan), memproses dari sumber daya ini, dan mengubah mereka dalam bentuk lain (keluaran).
3. Pendekatan efektifitas model multiple constituency.
   Perspektif yang menekankan pentingnya hubungan relatif di antara kepentingan kelompok dan individual dalam suatu organisasi. Penerapan teori sistem dalam diskusi efektivitas organisasi menyebutkan pentingnya lingkungan eksternal. Teori ini juga mengidentifikasikan pencapaian keseimbangan antara beberapa bagian system dimana organisasi menjadi bagiannya. dalam praktik dan pejelasan yang lebih konkrit, pendekatan ini dapat memberikan keseimbangan di antara beberapa bagian system dengan memberi kepuasan pada bagian-bagian organisasi (individual dan kelompok individu yang mempunyai peran dalam organisasi).

Robbins dalam Sutrisno (2010 : 147) mengemukakan secara lebih rinci bagaimana nilai-nilai mempengaruhi efektivitas organisasi, maka kriteria yang dipilih adalah : (1) Keefektifan keseluruhan; (2) Produktivitas; (3) Efesiensi; (3) Laba; (4) Pertumbuhan; (5) Kualitas; (6) Kecelakaan (7) Kemangkiran; (8) Pergantian; (9) pegawai; (10) Kepuasan kerja; (11) Motivasi; (12) Moral/ semangat kerja; (13) Kontrol; (14) Konflik; (15) Fleksibel; (16) Perencanaan dan dari penetapan tujuan; (17) Konsensus tentang tujuan ; (18) Internalitas tujuan organisasi; (19) Keterampilan Interpersonal manajerial; (20) Keterampilan manajerial; (21) Manajemen Informasi dan komunikasi; (22) Kesiapan; (23) Pemanfaatan lingkungan; (24) Evaluasi pihak luar; (25) Stabilitas; (26) Nilai Sumber Daya manusia; (27) Partisipasi & pengarahan; (28) Penekanan pada pelatihan dan pengembangan; (29) Penekanan pada performan.

Gibson Ivancevich, Donnelly, James (1996 :50) menyebutkan bahwa :

> Dalam praktek, manajer menggunakan sejumlah indikator jangka pendek untuk kelangsungan hidup jangka panjang seperti efesiensi, kecelakaan, keluar-masuk karyawan, tingkat absensi, mutu, tingkat pendapatan, moral dan kepuasan karyawan. agar mudah, kita menggunakan lima kriteria efektivitas jangka pendek yaitu produksi, mutu, efesiensi, fleksibilitas dan kepuasan. Kriteria jangka menegah menggunakan indikator persaiangan dan pengembangan sedangkan kriteria jangka panjang menggunakan indikator kelangsungan hidup.

Keberhasilan organisasi pada umunya diukur dengan konsep efektivitas, tetapi apa yang dimaksud dengan efektivitas terdapat

perbedaan pendapat dari beberapa ahli. Sebab utama tidak adanya kesamaan karena banyaknya ukuran efektivitas, seperti indikator atau kriteria yang digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi oleh Campbell dalam Sutrisno (2010 : 131-133), mengatakan bahwa:

Ada 21 butir untuk mengukur efektivitas yaitu :

1. Efektivitas keseluruhan
   sejauh mana organisasi melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan-tujuannya. Ini merupakan penilaian umum dengan sebanyak mungkin criteria tunggal dan menghasilkan penilaian umum tentang efektivitas organisasi.
2. Kualitas
   Kualitas jasa atau produk utama yang dihasilkan oleh organisasi
3. Produktivitas
   Kuantitas atau volume produk atau jasa utama yang dihasilkan oleh organisasi. ini dapat diukur melalui tiga tingkatan; tingkatan individu, tingkatan kelompok, dan tingkatan organisasi.
4. Kesiapsiagaan
   Penilaian menyeluruh mengenai kemungkinan bahwa organisasi mampu menyelesaikan sesuatu tugas khusus dengan baik jika diminta.
5. Efesiensi
   Suatu rasio yang mencerminkan perbandingan beberapa aspek satuan prestasi terhadap biaya untuk menghasilkan prestasi itu.
6. Laba
   Penghasilan atas penanaman modal yang digunakan untuk menjalankan organisasi dilihat dari segi pemilik.
7. Pertumbuhan
   Penambahan hal-hal seperti tenaga kerja, fasilitas pabrik, laba, dan penemuan baru.
8. Pemanfaatan lingkungan
   Sejauh mana organisasi dengan sukses berinteraksi dengan lingkungannya, yaitu dapat memperoleh sumber daya yang langkah yang diperlukan untuk operasi secara efektif.
9. Stabilitas
   Pemeliharaan struktur, fungsi, dan sumber daya sepanjang waktu, khususnya dalam periode-periode sulit.
10. Perputaran atau keluar masuknya karyawan
    Frekuensi atau banyaknya pemberhentian secara sukarela.

11. Absenteisme
    Banyaknya kemangkiran kerja
12. Kecelakaan
    Banyaknya kecelakaan dalam pekerjaan yang mengakibatkan kerugian waktu untuk turun mesein atau waktu perbaikan.
13. Semangat kerja
    Kecenderungan anggota organisasi untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan dan sasaran kerja
14. Motivasi
    Kekauatan kecenderungan seseorang untuk melibatkan dirinya dalam kegiatan yang diarahkan pada sasaran dalam pekerjaan, merupakan perasaan dorongan bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.
15. Kepuasan
    Tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peran atau pekerjaanya dalam organisasi.
16. Internalisasi tujuan organisasi
    Diterimanya tujuan-tujuan organisasi oleh setiap orang dan unit-unit dalam organisasi.
17. Konflik kohesi
    Dimensi kutup kohesi, yang menunjukan satu sama lainsaling suka, kerja sama, komunikasi penuh dan terbuka, dan terkoordinasikan dalam kegiatan.
18. Fleksibilitasi adaptasi
    Kemampuan suatu organisasi mengubah standar prosedur operasi dalam menanggapi tantangan lingkungannya untuk mencegah terjadinya kebekuan dalam menghadapi rangsangan lingkungan.
19. Penilaian pihak luar
    Penilaian terhadap organisasi atau unit-unit organisasi dari seseorang atau lembaga dalam lingkungannya yang menaruh kepentingan.
20. Iklim
    Keadaan lingkungan di dalam organisasi
21. Kualitas kehidupan kerja
    Kualitas perhubungan karyawan dengan lingkungan kerjannya.

Maka dari uraian teori-teori efektivitas di atas, penulis menyimpulkan bahwa efektivitas organisasi adalah tingkat pencapaian tujuan organisasi yang meliputi suatu sistem yang saling pengaruh mempengaruhi serta memperoleh dukungan dari

efektivitas perorangan yang bekerjasama dalam keefektifitasan kelompok, yang terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu sesuai target yang telah ditentukan .

Berdasarkan teori efektivitas diatas dan melihat karakteristik BKD Prov. Sulsel, maka kriteria pengukuran efektivitas organisasi akan menggunakan tiga kriteria dalam pengukuran efektivitas organisasi pada BKD Prov.Sulse yaitu :

a) Teori Motivasi.

Pengertian Motivasi, menurut Robbins (2008 :222),

> Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan.

Tiga elemen utama dari definisi motivasi Robbins yaitu intensitas, arah dan ketekunan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha, namun intensitas yang tinggi sepertinya tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi, kemudian ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya.

Siagian (2002 :102) mendefinisikan motivasi sebagai :

> Daya dorong bagi seseorang untuk memberikan konstribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuan. Dengan pengertian, bahwa tercapaiannya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan definisi motivasi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian motivasi adalah daya dorong dalam diri seseorang

dengan mengerahkan segenap kemampuan tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya untuk mencapai tujuannya yang selaras dengan tujuan organisasi.

Sehingga untuk mengetahui motivasi seseorang yang bergabung dalam suatu organisasi, berikut ini beberapa teori motivasi dari para ahli sebagai berikut : Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan Teori Hierarkhi Kebutuhan, sebagaimana dikutip oleh Hasibuan (2008 :104-105) bahwa :

> Maslow's need Hierarchy theory atau A theory of human motivation menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa materiil dan nonmaterial.

Dasar Teori Hierarkhi Kebutuhan yaitu :

a. Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus menerus, baru berhenti jika akhir hayat tiba.
b. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi.
c. Kebutuhan manusia itu bertingkat-tingkat sebagai berikut :
    1) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)
    2) Kebutuhan akan rasa aman(*safety and security needs*)
    3) Kebutuhan sosial (*affiliation of acceptance needs (belongingness*)
    4) Kebutuhan akan penghargaan diri (*esteem or status need*)

5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*).

Teori motivasi lain adalah dari Frederick Herzberg, sebagaimana dikutip oleh Miftah Thoha (2004 :230) bahwa :

> Kepuasan pekerjaan itu selalu dihubungkan dengan isi, jenis pekerjaan (*job content*) dan ketidakpuasan bekerja selalu disebabkan hubungan pekerjaan tersebut dengan aspek-aspek di sekitar yang berhubungan dengan pekerjaan (*job context*).Kepuasan-kepuasan dalam bekerja diberi nama *motivator*. Adapun ketidakpuasan disebutnya *hygiene*. Faktor hygiene sebenarya bersifat preventif dan memperhitungkan lingkungan yang berhubungan dengan kerja.

Menurut teori Herzberg, agar para karyawan bisa termotivasi, maka mereka hendaknya mempunyai suatu pekerjaan dengan isi yang selalu merangsang untuk berprestasi.

Faktor motivator, jika tersedia akan menimbulkan rasa sangat puas. Sifatnya intrinsik atau berada di dalam diri, bila dikembangkan dalam cara kita mengelola, dapat membangkitkan motivasi. Faktor-faktor tersebut adalah :

a. Pencapaian prestasi/keberhasilan
b. Penghargaan
c. Pekerjaan itu sendiri
d. Tanggung jawab
e. Kemajuan
f. Pertumbuhan/faktor peningkatan (Herzberg dalam Thoha (2004 :231))

Kemudian Teori Motivasi Douglas Mc Gregor untuk memperjelas pemahaman motivasi. Toeri X dan Teori Y dari Mc. Gregor ini dijelaskan oleh Thoha (2004 :241-243) bahwa :

> Menurut asumsi teori X dari Mc. Gregor ini orang-orang pada hakikatnya adalah : (1) Tidak menyukai bekerja; (2) Tidak menyukai kemajuan dan ambisi untuk bertanggung jawab dan lebih menyukai diperintah; (3) Mempunyai kemampuan kecil untuk berkreasi mengatasi masalah organisasi; (4) Hanya membutuhkan motivasi fisiologis dan keamanan saja; (5) Harus diawasi secara ketat dan sering dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi. Menyadari kelemahan teori X, maka Mc.Gregor memberikan alternatif lain yang dinamakannya teori Y. Asumsi teori Y ini menyatakan bahwa orang-orang pada hakekatnya tidak malas dan dapat dipercaya, tidak seperti diduga oleh teori X. Secara keseluruhan asumsi teori Y, mengenai manusia adalah sebagai berikut :
>
> 1. Pekerjaan itu pada hakekatnya seperti bermain, dapat memberikan kepuasan kepada orang. Keduanya, bekerja dan bermain merupakan aktivitas-aktivitas fisik dan mental. Sehingga di antara keduanya tidak ada perbedaan jika semua keadaan sama-sama menyenangkan
> 2. Manusia dapat mengawasi dirinya sendiri, dan hal itu tidak dapat dihindari dalam rangka mencapai tujuan organisasi
> 3. Kemampuan untuk berkreativitas, di dalam memecahkan persoalanpersoalan organisasi secara luas didistribuskan kepada seluruh karyawan
> 4. Motivasi tidak hanya pada kebutuhan-kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, tetapi juga pada tingkat kebutuhankebutuhan fisiologis dan keamanan
> 5. Orang-orang dapat mengendalikan diri dan kreatif dalam bekerja jika dimotivasi secara tepat.

Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, kebutuhan afiliasi ini yang merangsang gairah kerja karyawan, karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut :

1. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan tempat ia bekerja (*sense of belonging*)

2. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*)
3. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of ichievment*)
4. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)

Seseorang karena kebutuhan afiliasi akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya (Hasibuan 2012 :162)

David C. McClelland dalam Robbins (2008 :230) telah mengajukan teori kebutuhan motivasi yang dipelajari menyatakan bahwa pencapaian, kekuatan, dan hubungan adalah tiga kebutuhan penting yang membantu menjelaskan motivasi. Hal hal tersebut didefenisikan sebagai berikut : (1) kebutuhan pencapaian yaitu dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil, (2) kebutuhan kekuatan yaitu kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya, (3) kebutuhan hubungan yaitu keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab. Teori-teori yang selanjutnya mengarah kepada fungsi kognitif yang menggerakkan motivasi, adalah Teori Evaluasi Kognitif (Robbins, 2008 :233) menyatakan bahwa pemberian penghargaan ekstrinsik untuk pelaku yang sebelumnya memuaskan secara intrinsik cenderung mengurangi motivasi secara keseluruhan.

Pengenalan penghargaan ekstrinsik, seperti imbalan kerja, untuk usaha kerja yang sebelumnya memuaskan secara intrinsik karena kesenangan yang berhubungan dengan isi dari pekerjaan itu sendiri cenderung menurunkan seluruh motivasi. Ketika penghargaan-penghargaan ekstrinsik di berikan kepada seseorang karena mengerjakan tugas yang menarik, hal ini justru menurunkan minat instrinsik dalam tugas iut sendiri. Salah satu penjelasan tentang motivasi yang paling diterima dimana-mana yaitu teori pengharapan yang diajukan oleh Vroom dalam Robbins (Robbins, 2008 :253). Ia mengatakan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut. Teori harapan mengatakan bahwa karyawan-karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik; penilaian yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasional seperti bonus,kenaikan imbalan kerja, atau promosi; dan penghargaan-pengahargaan tersebut akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi para karyawan. Tiga hubungan dari teori tersebut yaitu :

a. Hubungan usaha – kerja, kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah usaha akan menghasilkan kinerja.
b. Hubungan kinerja – penghargaan, tingkat sampai mana individu tersebut yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan.
c. Hubungan penghargaan – tujuan-tujuan, tingkat sampai mana penghargaan-penghargaan organisasional memuaskan tujuan-tujuan pribadi atau kebutuhan-kebutuhan seorang individu dan daya tarik penghargaan-penghargaan potensial bagi individu tersebut.

Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Hasibuan (1996 :92), mengatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Selanjutnya ia menyebutkan kenapa motivasi harus dilakukan pimpinan terhadap bawahannya :

1) Karena pimpinan membagi-bagikan pekerjaannya kepada para bawahan untuk dikerjakan dengan baik.

2) Karena ada bawahan yang mampu untuk mengerjakan pekerjaannya, tetapi ia malas atau kurang bergairah mengerjakannya.
3) Untuk memelihara dan atau meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
4) Untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya.

Dari definisi dan pengertian mengenai motivasi tersebut diatas, maka dapat dipergunakan untuk menyoroti keberadaan motivasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Motivasi menjadi penting ketika ukuran kerja yang dipersoalkan. Dari jenjang efektivitas diketahui bahwa terdapat efektivitas individu, yang akan bergabung menjadi efektivitas kelompok , danpenggabungan selanjutnya menjadi efektivitas organisasi.

Melihat beberapa teori diatas, dengan demikian motivasi adalah motivasi kerja dalam diri anggota organisasi sebagai pendorong untuk bekerja secara optimal, sehingga keinginan dan tujuan anggota serta organisasi dapat tercapai. Dari Streers (1997:19-21) mengemukakan bahwa motivasi perseorangan daam suatu organisasi berdampak langsung pada arah pencapaian tujuan organisasi. Sehingga prestasi kerja atau kinerja individu yang didorong oleh motivasi, secara otomatis akan mempengaruhi kerja organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Motivasi pada penelitian ini menggunakan beberapa indikator yang didasarkan dari beberapa teori-teori di atas, meliputi :

a. Aktualisasi
b. Penghargaan dan prestasi
c. Harapan dan rangsangan

b) Teori Kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Organisasi membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang kuat agar efektivitasnya optimal. Kita membutuhkan pemimpin-pemimpin yang berani menentang status quo, menciptakan visi masa depan, dan mengilhami anggota-anggota organisasi untuk secara sukarela mencapai visi tersebut. Kita juga membutuhkan para manajer untuk merumuskan rencana yang mendetail, menciptakan struktural organisasi yang efesien, dan mengawasi operasi sehari-hari (Robbins, 2008 :49).

Kepemimpinan merupakan suatu aktivitas mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu untuk bekerjasama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas kerja pegawai sebagai tingkat keberhasilan pegawai dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh kepemimpinan organisasi.

John Kotter dalam Robbins (2008 :48) menyatakan : Pemimpin menentukan arah dengan cara mengembangkan suatu visi masa

depan, kemudian mereka menyatukan orang-orang dengan mengomunikasikan visi ini dan menginspirasi mereka untuk mengatasi berbagai rintangan.

John Kotter membedakan manajemen dan pemimpin. Manajemen terkait dengan usaha untuk menagani kompleksitas. Sebaliknya kepemimpinan berkaitan dengan perubahan.

Menurut Fiedler dalam Robbins (2008 : 59) mengatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kesesuaian antara gaya interaksi seorang pemimpin dengan bawahannya serta sejauh mana situasi tersebut menghasilkan kendali dan pengaruh untuk pemimpin tersebut.

Fiedler mengidentifikasi tiga dimensi kemungkinan yang menurutnya menentukan faktor-faktor situasional kunci yang menentukan efektivitas kepemimpinan, yaitu :

a. Hubungan pemimpin-anggota, yaitu tingkat kepatuhan, kepercayaan, dan rasa hormat para anggota terhadap pemimpin mereka.
b. Struktur tugas, yaitu tingkat sejauh mana penentuan pekerjaan diprosedurkan (yaitu, terstruktur atau tidak terstruktur).
c. Kekuatan posisi, tingakat pengaruh yang dimiliki oleh seorang pemimpin atau variabel-variabel kuasa seperti perekrutan, pemecatan, pendisiplinan, promosi, dan kenaikan gaji.

Pemimpin berbeda dengan manajer, kepemimpinan dan kekuasaan amat dekat, kekuasaan merupakan sarana bagi pemimpin untuk mempengaruhi perilaku pengikutnya. Hubungan integral antara kepemimpinan dan kekuasaan, menurut *Hersey* dan *Blanchard Natemeyer* (dalam Thoha, 2004 : 260) dijelaskan bahwa pemimpin-pemimpin hendaknya tidak tidak hanya menilai perilaku kepemimpinan mereka agar mengerti bagaimana sebenarnya mereka mempengaruhi orang-orang lain, akan tetapi mereka seharusnya juga mengamati posisi mereka dan cara menggunakan kekuasaannya.

Keberhasilan kepemimpinan dijelaskan oleh Keith Davis dalam Thoha (2004 :287-288) dengan merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu :

a. Kecerdasan, pada umumnya pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih dibandingkan dengan yang dipimpin.
b. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial; pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas sosial.
c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi; pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Pemimpin bekerja berusaha mendapatkan penghargaan intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik.

d. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan. Pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

Pendapat tersebut diatas merumuskan ciri utama yang mempengaruhi suksesnya kepemimpinan dalam organisasi. Dimana seorang pemimpin harus memiliki kemampuan intelegensia, kematangan dan keluasan pandangan sosial, sehingga mampu mengendalikan keadaan yang kritis dan mempunyai keyakinan serta kepercayaan pada diri sendiri, mempunyai motivasi dan keinginan berprestasi yang datang dari dalam, mempunyai kemampuan mengadakan hubungan antar manusia. Jadi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya juga ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin organisasi.

Likert dalam Thoha (2004 : 314-326) Likert mengatakan bahwa:

> Pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya *participative management.* Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpinan adalah jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi. dengan 4 (empat) sistem kepemimpinan dalam manajemen yaitu :
> a. Sistem I, dalam system ini pemimpin bergaya sebagai *exploitive-outhoritative.* Manajer dalam hal ini sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya, suka mengeksploitasi bawahan, dan bersikap paternalistik. Cara pemimpin ini dalam memotivasi bawahannya dengan member ketakutan dan hukuman-hukuman, diseling-seling pemberian penghargaan yang secara kebetulan.
> b. Sistem 2, dalam system ini pemimpin dinamakan otokratis yang baik hati. pemimpin dengan sistem ini mempunyai kepercayaan terselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan ketakutan berikut hukuman-hukuman, memperoleh adanya komunikasi ke atas, mendegarkan

pendapat-pendapat, ide-ide dari bawahan, dan memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan.

c. Sistem 3, dalam system ini gaya kepemimpinan lebih dikenal dengan sebutan *manajer konsultatif.* Manajer dalam hal ini mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan biasanya dalam hal kalau ia membutuhkan informasi, idea tau pendapat bawahan, dan masih menginginkan melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya. pemimpin bergaya ini mau melakukan motivasi dengan penghargaan dan hukuman yang kebetulan, dan juga berkehendak melakukan partisipasi.
d. Sistem 4, oleh Likert dinamakan system pemimpin yang bergaya kelompok berpartisipatif. Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan, selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat lainnya dari bawahan, dan mempunyai niatan untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif.

Selanjutnya pengembangan gaya kepemimpinan yang modern, sebagaimana dikemukakan oleh Martin Evans dan Robert House dalam Thoha (2009 : 42) dengan teori *path-goal* , memasukkan empat tipe gaya utama kepemimpinan yaitu :

1. Kepemimpinan direktif.
2. Kepemimpinan yang mendukung
3. Kepemimpinan partisipatif.
4. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.

Menurut teori *path-goal* gaya kepemimpinan tersebut dapat terjadi dan digunakan oleh pimpinan yang sama dalam situasi yang berbeda.

Selanjutnya William J. Reddin dalam Thoha (2009 : 57) mengemukakan empat gaya kepemimpinan yang efektif dan empat gaya kepemimpinan yang tidak efektif. Gaya yang efektif antara lain :

1. Eksekutif.

   Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja.

2. Pencinta pengembangan (developer).

   Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan.

3. Otokratis yang baik.

   Gaya ini memberikan perhatian maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja.

4. Birokrat.

   Gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap baik tugas maupun hubungan kerja.

Kemudian gaya yang tidak efektif yaitu :

1. Pencinta kompromi.

   Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam situasi yang menekankan kompromi.

2. Missionari.

   Gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai.

3. Otokrat

   Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai.

4. Lari dari tugas

   Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian yang baik pada tugas maupun pada hubungan kerja.

Teori pengambilan keputusan dengan gaya kepemimpinan kontinm diperkenalkan pertama kali oleh Tannenbaum & Schmidt dalam Thoha (2004 : 304) dengan memperkenalkan 7 (tujuh) model gaya pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin yaitu :

a. Pemimpin membuat keputusan dan kemudian mengumumkan kepada bawahannya. Model ini terlihat bahwa otoritas yang dipergunakan atasan terlalu banyak sedangkan daerah kebebasan bawahan sempit sekali.
b. Pemimpin menjual keputusan. dalam hal ini pemimpin masih terlihat banyak menggunakan otoritas yang ada padanya, sehingga persis dengan model yang pertama. bawahan di sini belum banyak terlibat dalam pembuatan keputusan.
c. Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide, dan mengundang pertanyaan-pertanyaan. dalam model ini pemimpin sudah menunjukkan kemajuan, dibatasinya penggunaan otoritasnya dan diberi kesempatan bawahan untuk mengajukan

pertanyaan-pertanyaan. Bawahan sudah sedikit terlibat dalam rangka pembutan keputusan.

d. Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah. Bawahan sudah mulai banyak terlibat dalam rangka pembuatan keputusan, sementara otoritas pimpinan sudah mulai dikurangi penggunaannya.
e. Pemimpin memberikan persoalan, miminta saran-saran, dan membuat keputusan. Model ini sudah jelas otoritas pimpinan dipergunakan sedikit mungkin, sebaliknya kebebasan bawahan dalam berpartisipasi membuat keputusan sudah banyak dipergunakan.
f. Pimpinan merumuskan batas-batasnya , dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan. Partisipasi bawahan dalam kesempatan ini lebih besar dibandingkan dalam model kelima di atas.
g. Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batasan-batasan yang telah dirumuskan oleh pimpinan. Model ini terletak pada titik ekstrem penggunaan otoritas pada model nomor satu di atas.

Memahami pengertian sifat kepemimpinan, terlebih dahulu seseorang harus mengerti sifat kekuasaan, karena kepemimpinan adalah bentuk khusus kekuasaan yang melibatkan hubungan dengan orang lain, agar hubungan itu dapat dikembangkan,

pemimpin harus dapat dengan berhasil memadukan kebutuhan organisasional dan pribadi sedemikian rupa sehingga memperkenankan orang dan organisasi mencapai puncak pencapaian dan kepuasan bersama. Jadi pemimpin membuat sesuatu yang dikerjakan dan dapat bekerja. Dalam konteks ini pemimpin adalah pemberi kemudahan yang membantu melicinkan jalan ke pencapaian sasaran organisasi. Dalam melaksanakan kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, setiap pemimpin memerlukan dan memiliki kekuasaan / kewenangan dan tanggung jawab yang harus diimplementasikan secara baik, tepat dan benar. Seorang pemimpin mungkin saja memiliki berbagai atau lebih dari satu kekuasaan (power) yang melekat pada dirinya, yang hakekatnya dapat dipergunakan untuk mengendalikan kualitas atau efektivitas kepemimpinan sesuai kewenangannya.

Dari beberapa pengertian kepemimpinan tersebut diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah mempunyai kekuasaan, disegani, dihormati, dipercaya dan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain, agar bertindak dan berperilaku sesuai yang diharapkan. Dari pengertian tersebut kepemimpinan berpengaruh bagi tingkat efektivitas organisasi, karena tanpa kepemimpinan yang baik,maka sangat sulit untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Karena kepemimpinan sangat strategis dalam menentukan arah keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sehingga kepemimpinan pada penelitian ini menggunakan beberapa indikator yang didasarkan dari beberapa teori, meliputi :

a. Gaya kepemimpinan
b. Pengambilan keputusan
c. Kebebasan dan keteladanan

c) Teori Disiplin :

Disiplin merupakan cerminan besarnya tanggung jawab seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, yang mendorong gairah dan semangat kerja seseorang. Pada umumnya disiplin yang baik apabila pegawai datang ke kantor dengan teratur dan tepat waktu, berpakaian serba baik, menggunakan bahan-bahan dan perlengkapan dengan hati-hati, menghasilkan jumlah dan kualitas hasil pekerjaan yang memuaskan, mengikuti cara kerja yang ditentukan dan menyelesaikannya dengan baik.

Disiplin adalah salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi. Dikatakan penting karena disiplin akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi. Semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai (Hasibuan, 2012 :193).

Lebih lanjut Hasibuan (2012 : 194-198) menyebutkan indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya :

1) Tujuan dan kemampuan

   Tujuan dan kemampuan ikut mempegaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Dalam artian tujuan(pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2) Teladan pimpinan

   Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.

3) Balas jasa

   Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan Karen abalas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaanya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, kerena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan merangsang terciptannya kedisiplinan karyawan yang baik.

5) Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan, artinya atasan aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan, karena merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, penghargaan, dan pengawasan dari atasannya.

6) Sanksi hukuman

Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan, dengan sanksi hukum yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7) Ketegasan dan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan

harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukum yang telah ditetapkan.

8) Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. hubungan – hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal.

Sanksi dan hukuman juga berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. sanksi hukuman dikenankan kepada setiap mereka yang melanggar peraturan organisasi, namun demikian sanksi/hukuman yang diberikan hendaknya berdasarkan pertimbangan yang logis, wajar, dan masuk akal, serta diinformasikan terlebih dahulu. Pimpinan yang berani dan bertindak tegas dalam menerapkan hukuman kepada bawahan yang indisipliner sesuai peraturan yang ditetapkan akan disegani dan diakui kepemimpinannya.

Bidang disiplin dapat menimbulkan dampak yang kuat terhadap individu dalam organisasi. Menurut Keith Davis dan John W.Newstrom (1985: 87-88) disiplin adalah tindakan manajemen untuk menegakan standar organisasi. Tindakan ini dapat bersifat preventif dan dapat bersifat korektif. Disiplin preventif adalah tindakan yang dilakukan untuk mendorong pegawai mentaati standar

dan peraturan sehingga tidak terjadi pelanggaran. Tujuan pokoknya adalah mendorong pegawai untuk memiliki disiplin diri, dengan cara ini para pegawai berusaha menegakkan disiplin diri sendiri ketimbang pimpinan yang memaksakannya. sementara disiplin korektif adalah tindakan yang dilakukan setelah terjadinya pelanggaran peraturan, tindakan ini dimaksudkan untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut sehingga tindakan di masa yang akan datang akan sesuai dengan standar. Tindakan korektif biasanya berupa jenis hukuman tertentu dan disebut tindakan disipliner. Adapun tujuan tindakan disipliner adalah (1) memperbaiki perilaku pelanggar standar (2) mencegah orang lain melakukan tindakan yang serupa (3) mempertahankan standar kelompok yang konsisten dan efektif. Pedoman yang berguna bagi disiplin korektif adalah kaidah penyegat , yang menyatakan bahwa tindakan didiplin harus memiliki karakteristik yang serupa dengan akibat yang dialami seseorang apabila menyentuh tungku panas. Ini berarti bahwa pendisiplinan harus dilakukan dengan peringatan terlebih dahulu dan harus segera, konsisten, dan tidak pilih bulu.

Sedangkan menurut Moenir (1987 :181), disiplin dijelaskan sebagai :

> Disiplin adalah ketaatan pada peraturan. Sifat taat terhadap aturan memang menjadi dasar dari disiplin, tidak peduli baik atau tidaknya disiplin itu. Oleh karena itu sering orang menjuluki “disipliin mati” terhadap seseorang yang demikian taat terhadap suatu aturan atau perintah, tanpa menilai apakah aturan atau perintah itu berakibat baik atau sebaliknya. Memang itulah yang disebut dengan disiplin.

Menurut moenir, disiplin tidak ada kaitan dengan nilai dari apa yang akan dicapai oleh suatu aturan, orang perlu mengetahui dengan jelas suatu aturan dimana ia terlihat didalamnya, agar dalam melaksanakan peraturan itu, dengan sifat disiplin, sadar dengan apa yang dilakukannya. Dengan kesadaran dalam menjalankan aturan itu, maka ketaatan itu tidaklah merupakan "disiplin mati" melainkan suatu disiplin dengan kesadaran (Moenir : 1987 : 182).

Dalam kamus Administrasi, pengertian disiplin adalah sebagai suatu keadaan dimana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan yang telah ada dan dengan senang hati. Sementara oleh Robbins (2008 : 37) didefinisikan bahwa kemangkiran adalah : " ketidakhadiran di kantor tanpa izin ". Mangkir merupakan kerugian dan gangguan yang sangat besar bagi para pemberi kerja. sebagai ilustrasi hasil survei terhadap pemberi kerja di AS ketidak hadiran tanpa izin rata-rata kerugian langsung sebesar $ 789 dalam satu tahun per karyawan, angka ini tidak termasuk produktivitas yang hilang atau biaya tambahan untuk bayaran lembut. Sangat sulit bagi suatu organisasi untuk beroperasi dengan lancar dan mencapai tujuan-tujuannya apabila karyawan mangkir. Arus kerja terganggu dan acap kali keputusan-keputusan penting harus tertunda. Sehingga tingkat kehadiran diluar batas

normal dalam organisasi mana pun memiliki pengaruh langsung terhadap efektivitas dan efesiensi organisasi tersebut.

Sementara menurut Soegeng Prijodarminto (1994 :23-24) menyatakan bahwa :

> Disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban. Disiplin itu lahir, tumbuh dan berkembang dari sikap seseorang di dalam sistem nilai budaya yang telah ada di dalam masyarakat".

Sedangkan berdasarkan pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang sedang berlaku yaitu : Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam ketentuan umum pasal (1) angka 1, yang dimaksud dengan Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Kepada Pegawai Negeri Sipil mempunyai kewajiban sebagaimana disebut pada pasal (3) yaitu :

1. Mengucapkan sumpah/janji PNS;
2. Mengucapkan sumpah/janji jabatan;
3. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah;
4. Menaati segala ketentuan peraturan perundangundangan;

5. Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab;
6. Menjunjung tinggi kehormatan negara, Pemerintah, dan martabat PNS;
7. Mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan;
8. Memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan;
9. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara;
10. Melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil;
11. Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja;
12. Mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan;
13. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya;
14. Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat;
15. Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas;
16. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier; dan

17. Menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

Lebih lanjut pada pasal (4) larang bagi PNS yaitu :

1. Menyalahgunakan wewenang;
2. Menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain;
3. Tanpa izin Pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara lain dan/atau lembaga atau organisasi internasional;
4. Bekerja pada perusahaan asing, konsultan asing, atau lembaga swadaya masyarakat asing;
5. Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang baik bergerak atau tidak bergerak, dokumen atau surat berharga milik negara secara tidak sah;
6. Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan negara;
7. Memberi atau menyanggupi akan memberi sesuatu kepada siapapun baik secara langsung atau tidak langsung dan dengan dalih apapun untuk diangkat dalam jabatan;

8. Menerima hadiah atau suatu pemberian apa saja dari siapapun juga yang berhubungan dengan jabatan dan/atau pekerjaannya;
9. Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya;
10. Melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan yang dapat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayani sehingga mengakibatkan kerugian bagi yang dilayani;
11. Menghalangi berjalannya tugas kedinasan;
12. Memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, atau Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dengan cara:
    a) Ikut serta sebagai pelaksana kampanye;
    b) Menjadi peserta kampanye dengan menggunakan atribut partai atau atribut PNS;
    c) Sebagai peserta kampanye dengan mengerahkan PNS lain; dan/atau
    d) Sebagai peserta kampanye dengan menggunakan fasilitas negara;
13. Memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden dengan cara:
    a) Membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye; dan/atau

b) Mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat;

14. Memberikan dukungan kepada calon anggota Dewan Perwakilan Daerah atau calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah dengan cara memberikan surat dukungan disertai foto kopi Kartu Tanda Penduduk atau Surat Keterangan Tanda Penduduk sesuai peraturan perundangundangan; dan
15. Memberikan dukungan kepada calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah, dengan cara:
    - Terlibat dalam kegiatan kampanye untuk mendukung calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah;
    - Menggunakan fasilitas yang terkait dengan jabatan dalam kegiatan kampanye;
    - Membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye; dan/atau
    - Mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi

pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat.

Hukuman disiplin Pegawai Negeri Sipil tercantum dalam Bab III Bagian Kesatu (Pasal 5) yaitu “PNS yang tidak menaati ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 (kewajiban) dan/ atau Pasal 4 (larangan) dijatuhi hukuman disiplin”. Selanjutnya pada Pasal 6 “Dengan tidak mengesampingkan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan pidana, PNS yang melakukan pelangggaran disiplin dijatuhi hukuman disiplin”.

Kemudian diatur pula tingkat dan jenis hukuman disiplin sebagaimana pada Bab III Bagian Kedua (Pasal 7) : Tingkat dan jenis Hukuman Disiplin :

(1) Tingkat hukuman disiplin terdiri dari:
   a. Hukuman disiplin ringan;
   b. Hukuman disiplin sedang; dan
   c. Hukuman disiplin berat.

(2) Jenis hukuman disiplin ringan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a terdiri dari:
   a. Teguran lisan;
   b. Teguran tertulis; dan
   c. Pernyataan tidak puas secara tertulis.

(3) Jenis hukuman disiplin sedang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b terdiri dari:

a. Penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun;
b. Penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun; dan
c. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun.

(4) Jenis hukuman disiplin berat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c terdiri dari:

a. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun;
b. Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah;
c. Pembebasan dari jabatan;
d. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS; dan
e. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

Berdasarkan pengertian disiplin diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan cermin rasa tanggungjawab pegawai yang merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

Disiplin Pegawai pada penelitian ini menggunakan beberapa indikator yang didasarkan dari beberapa teori, meliputi :

- Kemangkiran
- Tanggungjawab
- Keadilan
- Kepatuhan dan pegawasan melekat.

B. Defenisi Operasional Variabel

Untuk memudahkan pengukuran suatu variabel penelitian maka operasionalisasi konsep variabel tersebut perlu digeneralisasikan dan dirumuskan terlebih dahulu, sehingga baik buruknya pengukuran tersebut tergantung sepenuhnya pada baik tidaknya operasional yang disusun. Nazir (2011 : 126) defeinisi operasional adalah suatu defenisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstrak dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan, atau memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstak atau variabel tersebut. Keputusan variebel operasional yang akan diambil berarti harus menterjemahkan konsep-konsep teoritis yang abstrak dalam bahasa suatu penelitian, dengan jalan mencari indikator-indikator dari masing-masing variabel yang ada.

Adapun variabel-variabel dalam penelitian ini dapat digeneralisasikan ke dalam defenisi operasional dengan indikator-indikator sebagai berikut :

1) Efektivitas organisasi, adalah tingkat pencapaian tujuan organisasi yang meliputi suatu sistem yang saling pengaruh mempengaruhi serta memperoleh dukungan dari efektivitas perorangan yang

bekerjasama dalam keefektifitasan kelompok, yang terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu sesuai target yang telah ditentukan .

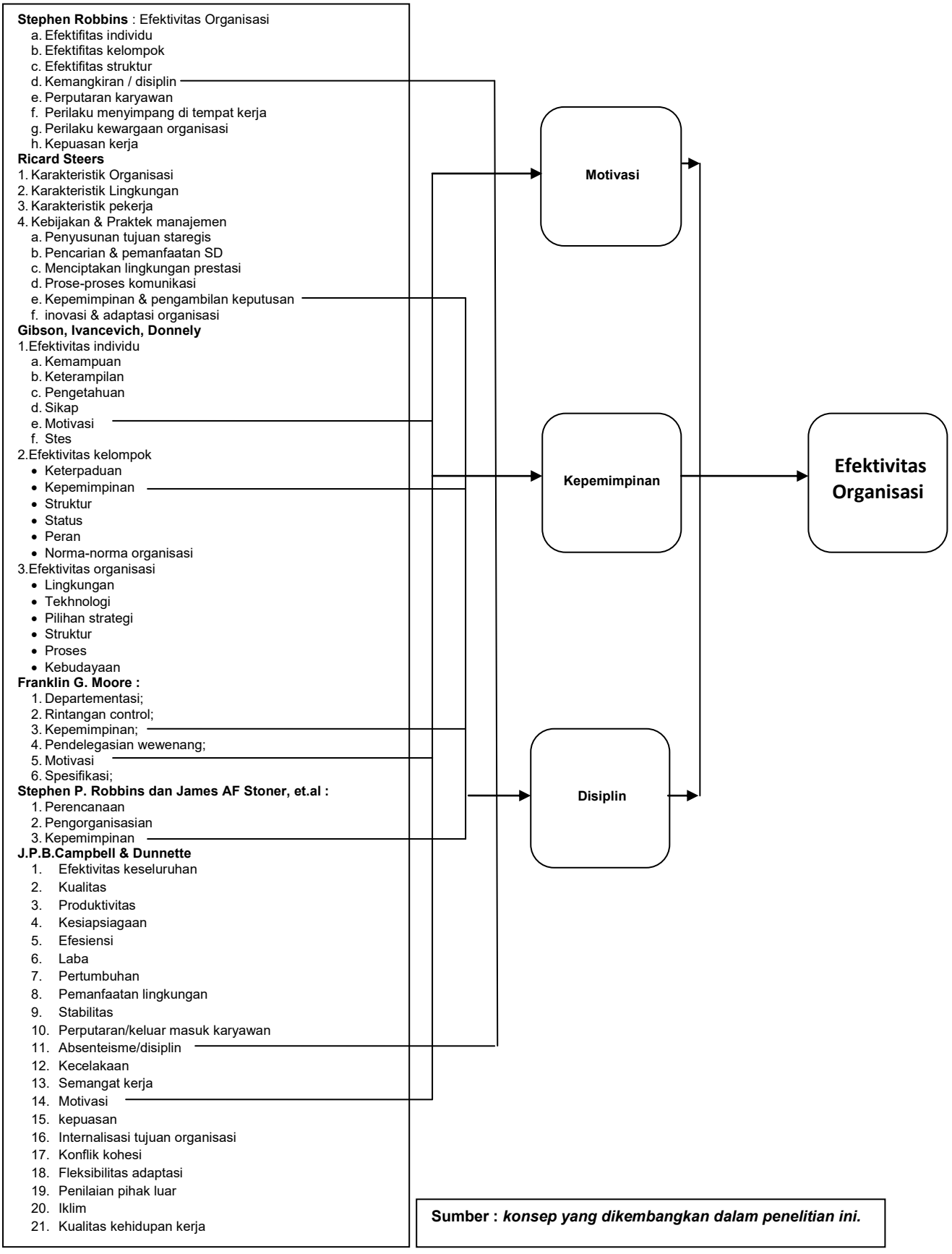
2) Motivasi, yaitu motivasi kerja dalam diri anggota organisasi sebagai pendorong untuk bekerja secara optimal, sehingga keinginan dan tujuan anggota serta organisasi dapat tercapai, dengan indikator :
   - Aktualisasi
   - Penghargaan dan prestasi
   - Harapan dan rangsangan
3) Kepemimpinan, yaitu mempunyai kekuasaan, disegani, dihormati, dipercaya dan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain, agar bertindak dan berperilaku sesuai yang diharapkan, dengan indikator :
   - Gaya kepemimpinan
   - Pengambilan keputusan
   - Kebebasan dan keteladanan
4) Disiplin, yaitu cermin rasa tanggungjawab pegawai yang merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya, dengan indikator:
   - Kemangkiran
   - Tanggungjawab
   - Keadilan
   - Kepatuhan dan pegawasan melekat.

C. Kerangka Pikir

Dari uraian pemikiran dan teori-teori tersebut diatas dapat diperjelas melalui variabel pengaruh motivasi, kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap efektivitas organisasi Badan Kepegawain Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, secara skematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini :

1. Gambar bagun teori, merupakan antara faktor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas organisasi yaitu :

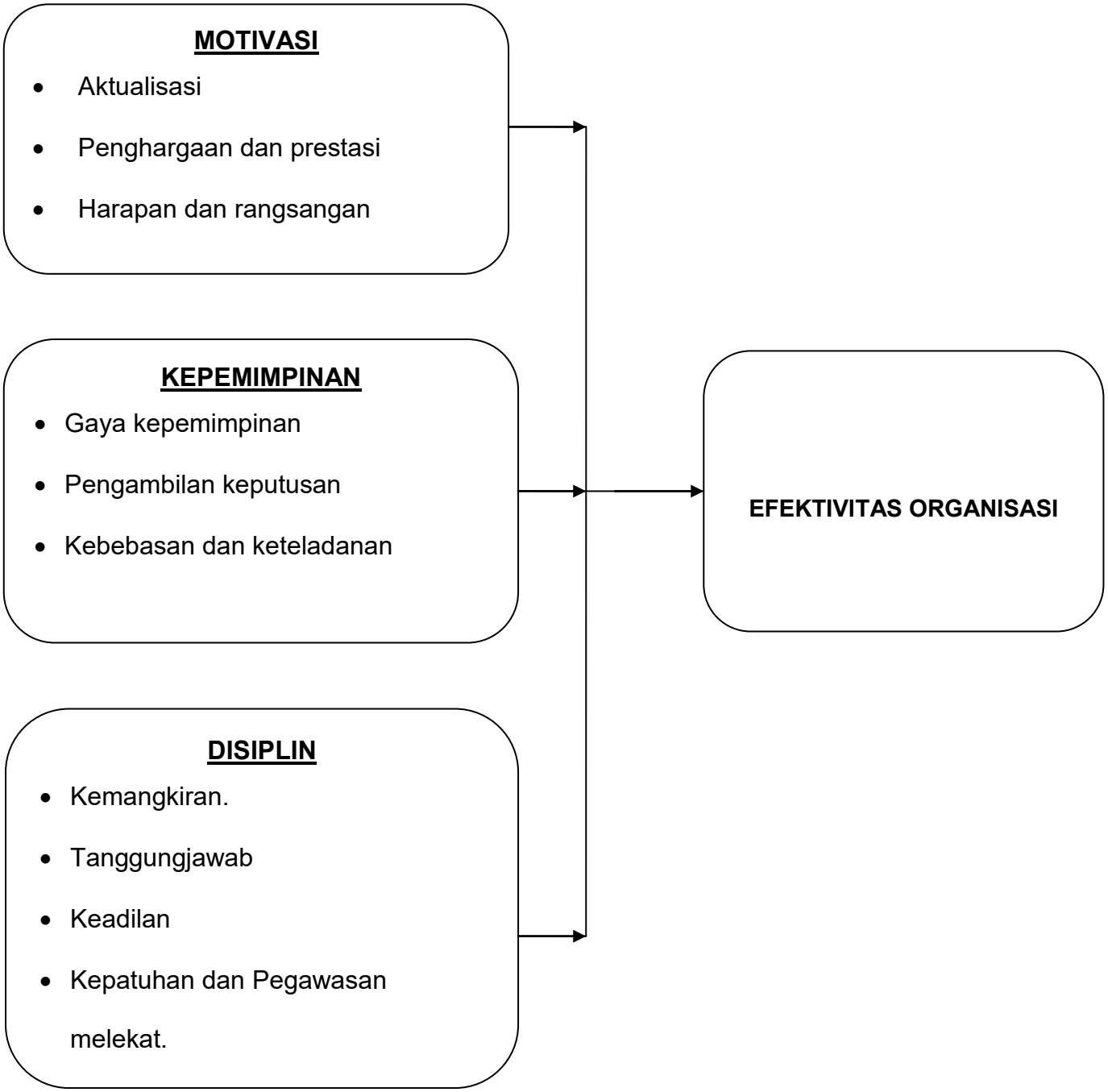
Gambar 1. Bagan bangun teori dari faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas oragnisasi



Sumber : ***konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini.***

2. Gambar kerangka pikir

Gambar 2. Bagan Kerangka Pikir



Sumber : ***konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini***.

D. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan kerangka pikir pada penelitian ini maka pertanyaan penelitian adalah :

1. Apakah faktor motivasi pegawai mempengaruhi efektivitas organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan?.
2. Apakah faktor kepemimpinan mempengaruhi efektivitas organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan ?
3. Apakah faktor disiplin pegawai mempengaruhi efektivitas organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan?