

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, SISTEM DAN STRUKTUR
ORGANISASI, SERTA LINGKUNGAN FISIK
TERHADAP KEEFEKTIFAN ORGANISASI**

Studi Kausal pada SMP-SMP Negeri se-Provinsi DKI Jakarta

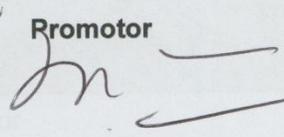
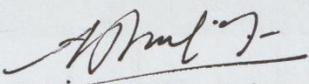


CONNIE CHAIRUNNISA
No. Reg. 7617050368

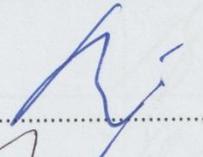
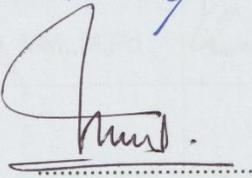
**Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2009**

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA**

Promotor	Ko-Promotor
	
Prof. Dr. I Made Putrawan	Prof. Dr. Aris Pongtuluran, dr. MPH
Tanggal: 7/8-09.....	Tanggal: 3/8-09.....

PERSETUJUAN PANITIA UJIAN DOKTOR

NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
Prof. Dr. Bedjo Sujanto, M.Pd (Ketua) ¹		24/8 /09
Prof. Dr. H. Djaali (Sekretaris) ²		24/08-09

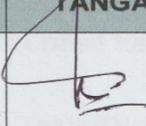
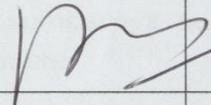
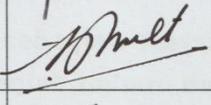
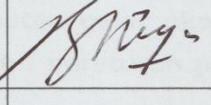
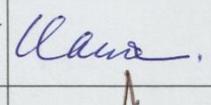
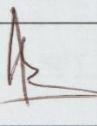
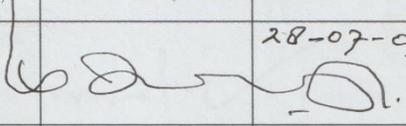
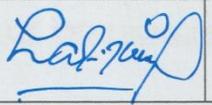
Nama	: CONNIE CHAIRUNNISA
No. Reg.	: 7617050368
Tgl. Lulus	:

¹ Rektor Universitas Negeri Jakarta
² Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
FAKULTAS PEDAGOGIK

BUKTI PENGESAHAN PERBAIKAN DISERTASI

NAMA : CONNIE CHAIRUNNISA
NO. REG. : 7617050368
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN PENDIDIKAN

NO.	NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1.	Direktur Prof. Dr. H. Djaali		24/08-09
2.	Promotor Prof. Dr. I Made Putrawan		7/8-09
3.	Ko-Promotor Prof. Dr. Aris Pongtuluran, dr., MPH.		3/8-09
4.	Penguji Prof. Dr. Anisah Basleman, M.Si.		27/07-09
5.	Ketua Program Studi/Penguji Prof. Dr. H. Thamrin Abdullah, MM.,M.Pd		28/07-09
6.	Sekretaris Program/Penguji Dr. Maruf Akbar, M.Pd		3/08-09
7.	Penguji Senat Prof. Dr. M.A.S. Imam Chourmain, M.Ed		28-07-09
8.	Penguji Luar Prof. Dr. Hadari Nawawi		28/7-09

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, SISTEM DAN STRUKTUR, SERTA LINGKUNGAN FISIK
TERHADAP KEEFEKTIFAN ORGANISASI**

Studi Kausal pada SMP-SMP Negeri di Provinsi DKI Jakarta (2009)¹

***THE EFFECTS OF LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL SYSTEM
AND STRUCTURE, AND PHYSICAL ENVIRONMENT
ON THE EFFECTIVENESS OF ORGANIZATION***

Causal Study at Public Junior High Schools in Jakarta Province (2009)

CONNIE CHAIRUNNISA²

ABSTRACT

The research aims at obtaining information of the effects of the leadership, organizational system and structure, and physical environment on the effectiveness of organization. This causal study was conducted in one hundred schools in Jakarta from December 2008 to February 2009. The results of the study showed direct effects of: 1) organizational system and structure on physical environment, 2) organizational system and structure on the effectiveness of organization; 3) leadership on the effectiveness of organization, and 4) physical environment on the effectiveness of organization. Meanwhile, organizational system and structure showed indirect effects on the effectiveness of organization through the physical environment. It is therefore concluded that any change or variation in organizational effectiveness might be effected by leadership, system and structure and physical environment.

¹ Dipertahankan di hadapan Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Jakarta dalam Rangka Promosi Doktor

² Kepala Bidang Pengembangan Usaha Kesejahteraan Sosial pada Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	xxxiii
DAFTAR ISI	xxxvii
DAFTAR TABEL	xxxix
DAFTAR GAMBAR	xl
DAFTAR LAMPIRAN	xli
BAB I	PENDAHULUAN	1
	A. Latar Belakang Masalah	1
	B. Identifikasi Masalah	7
	C. Pembatasan Masalah	8
	D. Perumusan Masalah	8
	E. Kegunaan Penelitian	9
BAB II	PENYUSUNAN KERANGKA TEORETIK DAN PENGAJUAN HIPOTESIS	12
	A. Deskripsi Teoretik	12
	1. Keefektifan Organisasi	12
	2. Kepemimpinan	19
	3. Sistem dan Struktur Organisasi	29
	4. Lingkungan Fisik	34
	B. Hasil Penelitian yang Relevan	37
	C. Kerangka Berpikir	38
	1. Pengaruh Sistem dan Struktur Organisasi terhadap Lingkungan Fisik	38
	2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Keefektifan Organisasi	39

	3. Pengaruh Sistem dan Struktur Organisasi terhadap Keefektifan Organisasi	41
	4. Pengaruh Lingkungan Fisik terhadap Keefektifan Organisasi	42
	5. Pengaruh Tidak Langsung Sistem dan Struktur Organisasi terhadap Keefektifan Organisasi tetapi Melalui Lingkungan Fisik	43
	D. Hipotesis Penelitian	43
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	45
	A. Tujuan Penelitian	45
	B. Tempat dan Waktu Penelitian	46
	C. Metode Penelitian	46
	D. Populasi dan Sampling	47
	E. Teknik Pengumpulan Data	47
	F. Teknis Analisis Data	62
	G. Hipotesis Statistik	64
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	66
	A. Deskripsi Data Hasil Penelitian	66
	1. Keefektifan Organisasi (X_4)	67
	2. Kepemimpinan (X_1)	69
	3. Sistem dan Struktur Organisasi (X_2)	71
	4. Lingkungan Fisik (X_3)	74
	B. Pengujian Persyaratan Analisis	76
	1. Uji Normalitas Distribusi Galat ($Y-\hat{Y}$)	76
	2. Uji Homogenitas Data	79
	3. Uji Signifikansi dan Linearitas Model Regresi	82
	C. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan	86

D. Keterbatasan Penelitian	104
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN	106
A. Kesimpulan	106
B. Implikasi	107
C. Saran	107
DAFTAR PUSTAKA	111
LAMPIRAN-LAMPIRAN	118
RIWAYAT HIDUP	258

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan salah satu aspek penting bagi pembangunan suatu bangsa. Hal ini dibuktikan dengan hampir semua bangsa menempatkan pembangunan pendidikan sebagai prioritas utama program pembangunan nasional. Semua bangsa di dunia menyadari bahwa sumber daya manusia yang bermutu, yang merupakan produk pendidikan, merupakan kunci keberhasilan pembangunan suatu negara. Demikian juga komitmen para pendiri bangsa ini. Pendidikan telah ditempatkan sebagai prioritas utama. Hal ini terlihat pada program utama pemerintah, yaitu Departemen Pendidikan Nasional khususnya Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama (SMP) telah mencanangkan Program Wajib Belajar Pendidikan Dasar (Wajar Dikdas) 9 tahun. Dengan adanya program Wajar Dikdas 9 tahun ini diharapkan jumlah anak putus sekolah (*drop-out*) bisa diminimalisasi dan juga sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia.

Direktorat Pembinaan SMP mempunyai tugas besar yaitu pada tahun 2008 harus menuntaskan program Wajar Dikdas 9 tahun. Saat ini, upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan dasar di Indonesia masih mengalami beberapa kendala. Masalah yang dihadapi dalam penyelenggaraan pembinaan SMP di seluruh Indonesia terkait dengan akses pendidikan di tingkat SMP yang masih relatif rendah. Secara nasional. Angka Partisipasi Murni (APM) baru mencapai 63,67%. Angka Partisipasi Kasar (APK) baru mencapai 85,22%. Angka Partisipasi Sekolah (APS) baru mencapai 85,65%. Selain akses, masalah mutu pendidikan SMP mencakup tenaga kependidikan, fasilitas, pembiayaan, manajemen, proses, dan prestasi siswa masih rendah.

Sementara itu, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan bahwa sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu, serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global sehingga perlu dilakukan pembaruan pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan. Dalam pelaksanaannya, pemerintah memberikan kewenangan luas kepada kepala sekolah untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian pendidikan di sekolah yang selanjutnya dikenal dengan otonomi pendidikan. Paradigma baru pendidikan tersebut memberikan otonomi pengelolaan pendidikan yang lebih luas.

Kenyataan di lapangan, menurut kajian Boediono sebagaimana dikutip Yunus, salah satu masalah yang dihadapi dalam implementasi manajemen peningkatan mutu pendidikan adalah kepemimpinan yang tidak efektif. Kepala sekolah kurang memahami sekolah sebagai suatu sistem *organik*. Sebagai *leader*, ditandai dengan perilaku kepala sekolah: 1) lebih banyak memaksakan kehendak; 2) lebih bersandar pada kekuasaan atau surat keputusan; 3) suka menciptakan rasa takut; 4) suka menunjukkan bahwa ia tahu sesuatu; 5) mengembangkan suasana yang menjemukan; dan 6) suka melimpahkan kesalahan kepada orang lain. Hal ini menunjukkan bahwa belum semua kepala sekolah SMP memiliki wawasan yang memadai untuk mengemban peran kepemimpinan.

Bahkan pada tahun 2008, menurut Direktur Tenaga Kependidikan Surya Dharma sebagaimana dikutip Susanti, Departemen Pendidikan Nasional memperkirakan 70 persen dari 250.000 kepala sekolah di Indonesia tidak kompeten. Berdasarkan ketentuan Departemen, setiap kepala sekolah harus memenuhi lima aspek kompetensi, yaitu kepribadian, sosial, manajerial, supervisi, dan kewirausahaan. Namun, hampir semua kepala sekolah lemah di bidang kompetensi manajerial dan supervisi. Padahal dua kompetensi itu merupakan kekuatan kepala sekolah untuk mengelola sekolah dengan baik. Kesimpulan ini merupakan temuan Direktorat

Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional setelah melakukan uji kompetensi terhadap beberapa kepala sekolah. Direktorat Peningkatan Mutu melakukan uji kompetensi berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Kompetensi Kepala Sekolah. Lebih dari 400 kepala sekolah dari lima provinsi mengikuti tes tersebut. Untuk memastikan temuan itu, uji kompetensi kembali dilakukan terhadap 50 kepala sekolah yayasan pendidikan dan hasilnya sama saja. Dari jumlah tersebut sebagian dari mereka adalah para Kepala Sekolah SMP Negeri di Provinsi Daerah Khusus Ibukota (DKI) Jakarta. Dengan demikian dapat diasumsikan bahwa banyak kepala sekolah SMP di Provinsi DKI Jakarta yang kurang kompeten.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa dari jumlah tersebut, para Kepala sekolah masih terlihat pada kebiasaan-kebiasaan lama seperti lemahnya mengambil prakarsa (inisiatif) dalam melaksanakan kepemimpinan yang berkaitan dengan sistem dan struktur organisasi di sekolahnya. Kepemimpinan kepala sekolah cenderung kurang transparan dalam mengelola sekolahnya. Hal ini menyebabkan rendahnya kepercayaan para pendidik dan tenaga kependidikan terhadap kepala sekolah. Di samping kurang mandiri, hambatan lain yang memperlemah kepemimpinan kepala sekolah adalah kurang adanya rasa kritis; rasa memiliki, rasa penting terhadap kualitas pendidikan, sehingga menyebabkan lemahnya tanggung jawab; yang dapat menurunkan partisipasi masyarakat dalam kegiatan sekolah. Hal ini terutama disebabkan kepala sekolah kurang memahami sistem dan struktur organisasi yang mengarah pada sistem manajemen modern. Faktor birokrasi yang belum mencerminkan profesionalisme ini menuntut kepala sekolah dapat menggunakan kompetensi kepemimpinan.

Di Provinsi DKI Jakarta, masalah kompetensi Kepala Sekolah SMP Negeri memang secara spesifik belum dapat dijelaskan, namun melihat angka kelulusan cukup menggembirakan. Walaupun angka putus sekolah masih cukup merisaukan. Angka kelulusan siswa SMP pada tahun pelajaran 2007/2008 di Provinsi DKI Jakarta memang menggembirakan, yaitu 99,9%. Namun, angka putus sekolah (*drop out*) masih cukup tinggi. Dinas Pendidikan DKI Jakarta tahun 2008 menyatakan bahwa jumlah anak putus sekolah (*drop out*) di tingkat SMP sebanyak 1.947 siswa. Harus diakui bahwa hal ini tidak semata-mata kesalahan sekolah, faktor ekonomi telah menyebabkan anak-anak harus meninggalkan sekolah. Hal inilah yang menjadi "pekerjaan rumah" bagi para Kepala Sekolah SMP dalam kaitannya dengan masalah keefektifan organisasi. Kepemimpinan Kepala Sekolah memang senantiasa harus diuji dalam rangka mewujudkan keefektifan organisasi.

Permasalahan lain yang dihadapi SMP di Provinsi DKI Jakarta adalah lingkungan fisik. Menurut kantor Berita Antara, sebanyak 437 bangunan SD dan SMP di seluruh DKI Jakarta perlu direhab total sementara dana APBD yang disediakan hanya cukup untuk merenovasi 20 sekolah. Sebelum banjir, sekolah yang harus direhab total sebanyak 287, sejak banjir 2007 jumlahnya bertambah menjadi 437. Itu belum termasuk yang harus direhab berat dan ringan. Jumlah sekolah di Jakarta adalah 2.532 dengan 2.244 SD Negeri dan 288 SMP Negeri. Di antara jumlah itu, kurang lebih ada sekitar 219 yang membutuhkan renovasi berat dan ratusan lainnya yang membutuhkan renovasi ringan. Dana renovasi total satu SD disebutnya senilai Rp 4,5 miliar sementara perbaikan total satu SMP senilai Rp11,5 miliar. Sementara dalam APBD 2008, diajukan anggaran sebesar Rp 204 miliar bagi perbaikan total 22 sekolah (SD dan SMP).

Bila hal itu memang terjadi, berbagai faktor yang berpengaruh terhadap keefektifan organisasi, harus segera dicari. Indikasi tersebut berasal dari keluhan beberapa guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar karena ruang kelas terendam air ketika banjir. Memang belum pernah diadakan penelitian yang spesifik mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan keefektifan organisasi. Hal inilah yang menarik untuk dikaji lebih lanjut dalam kaitannya dengan sistem dan struktur organisasi serta masalah lingkungan fisik.

Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, dalam penelitian ini permasalahan dirumuskan sebagai berikut.

1. Apakah sistem dan struktur organisasi berpengaruh langsung terhadap lingkungan fisik?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap keefektifan organisasi?
3. Apakah sistem dan struktur organisasi berpengaruh langsung terhadap keefektifan organisasi?
4. Apakah lingkungan fisik berpengaruh langsung terhadap keefektifan organisasi?
5. Apakah sistem dan struktur organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap keefektifan organisasi melalui lingkungan fisik?

PENYUSUNAN KERANGKA TEORETIK DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

Deskripsi Teoretik

1. Keefektifan Organisasi

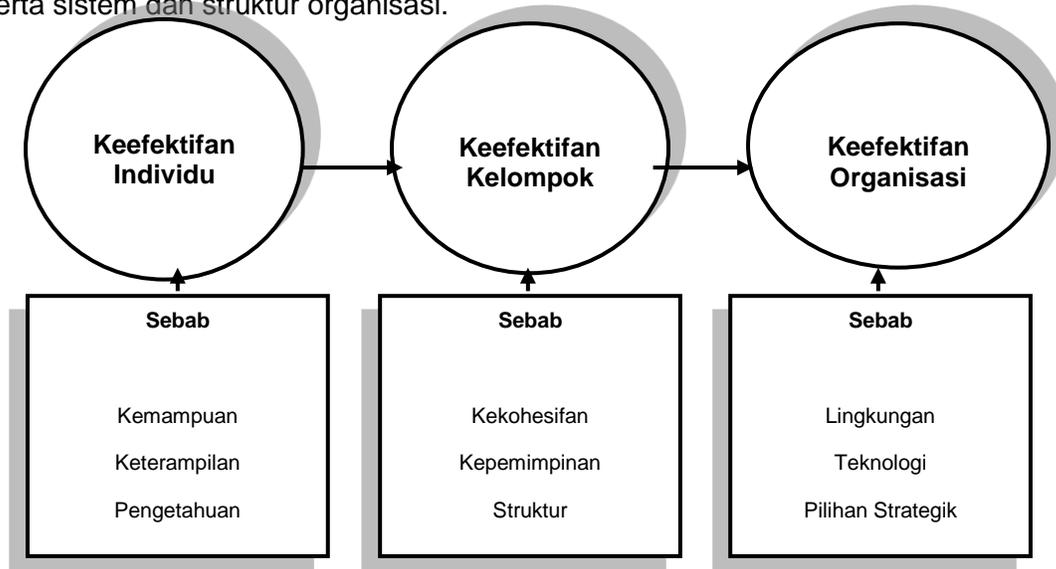
Keefektifan organisasi pada dasarnya merupakan tingkat keberhasilan organisasi dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam mewujudkan tujuannya. Keberhasilan organisasi ditunjukkan dengan upaya organisasi secara efektif dalam mewujudkan tujuannya. Keefektifan menjelaskan tentang suatu aktivitas yang dilakukan secara efektif. Istilah efektif biasanya digunakan bersama-sama dengan istilah efisien. Buhler (2001: 7) menyatakan bahwa efektif berarti melakukan pekerjaan dengan benar. Sedangkan efisien berarti melakukan pekerjaan yang benar.

Lewis dan Smith (1994: 317) menyatakan bahwa keefektifan merupakan suatu kondisi yang mampu menghasilkan keputusan atau pencapaian hasil bagi kepuasan pelanggan. Pendapat ini mengisyaratkan bahwa keefektifan berarti kemampuan untuk menghasilkan sesuatu yang diinginkan secara optimal.

Sementara itu, dalam kelompok formal, sekolah sebagai suatu unit organisasi. Pengertian organisasi oleh Mondy dan Premeaux (1995: 202) dikatakan sebagai dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam cara berkoordinasi untuk mencapai hasil bersama. Sekolah sebagai suatu kelompok orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan bersama, yaitu mencapai transformasi anak didik dalam empat pilar yang telah dicanangkan oleh UNESCO, yaitu: (1) *learning to know*, (2) *learning to do*, (3) *learning to be*, dan (4) *learning to live together*. Jadi pengertian budaya yang dimaksud dalam variabel penelitian ini adalah budaya organisasi sekolah, yang oleh Jones (1995: 168) dikatakan sebagai seperangkat kontribusi nilai-nilai yang mengendalikan anggota-anggota organisasi dalam berhubungan antara satu dengan yang lain, dengan pemasok, pelanggan, dan orang lain di luar organisasi.

Newstrom dan Davis (2002: 19) menyatakan bahwa keefektifan organisasi tidak diperoleh dengan memaksimalkan satu variabel manusia saja tetapi oleh semua variabel sistem yang bekerja bersama secara seimbang. Gibson, *et. al.* (2006: 15), menyatakan bahwa istilah keefektifan berasal dari kata efek (pengaruh) yang dapat digunakan dalam konteks hubungan sebab-akibat. Keefektifan organisasi disebabkan oleh keefektifan kelompok yang juga disebabkan oleh keefektifan individu. Keefektifan individu disebabkan oleh kemampuan, keterampilan, pengetahuan, sikap, motivasi, dan kemampuan mengatasi stres. Keefektifan kelompok disebabkan oleh kekohesifan kelompok, kepemimpinan, struktur tugas, status, peranan, dan norma yang ada dalam kelompok. Keefektifan organisasi

disebabkan oleh lingkungan, teknologi, pilihan strategik, struktur, proses, dan budaya. Hal ini menunjukkan bahwa keefektifan organisasi di antaranya dipengaruhi oleh kepemimpinan serta sistem dan struktur organisasi.

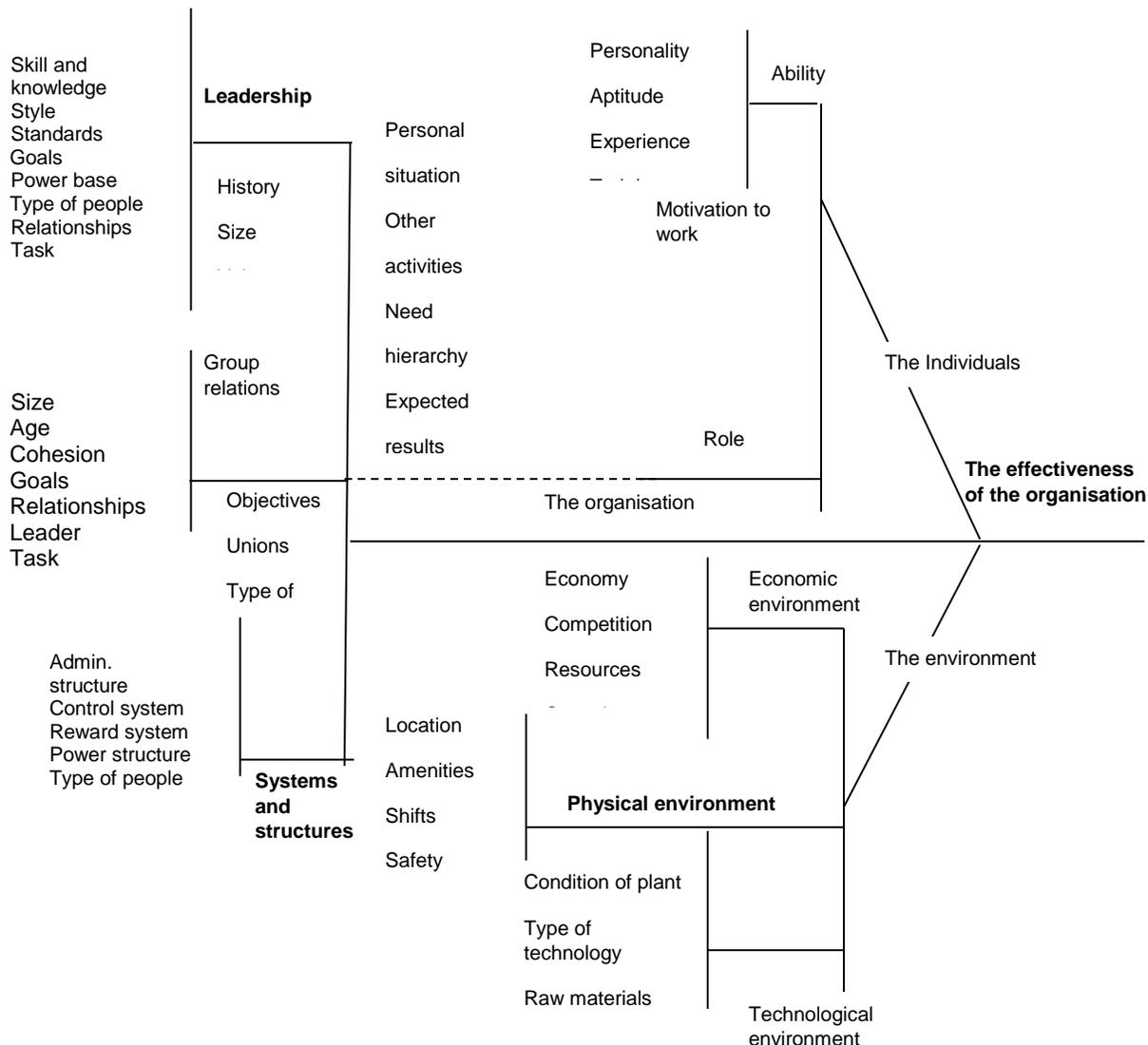


Gambar 2.1 Penyebab Keefektifan

Sumber: James L. Gibson, et al., *Organizations: Behaviour, Structure, Processes* (Singapore: McGraw-Hill, 2006), p. 16.

Sementara itu Gibson (1990: 7) menyatakan bahwa terdapat 5 kriteria untuk menilai kehandalan sebuah organisasi, yaitu: (1) efisiensi; (2) keefektifan; (3) kepuasan karyawan; (4) kemampuan adaptasi terhadap perubahan; dan (5) kemampuan memperoleh sumber daya. Keefektifan merujuk ukuran kualitas *output* yang dihasilkan organisasi, apakah unit *output* cukup baik sesuai kebutuhan dan harapan pelanggan. Dalam konteks yang lebih luas, keefektifan digunakan untuk menilai proses dalam organisasi.

Menurut Richard (2002: 2), banyak model yang menentukan keefektifan organisasi karena organisasi menghadapi lingkungan yang berbeda, menghasilkan produk yang berbeda pula, anggota organisasi dibentuk dari berbagai kalangan, dan organisasi memiliki tingkatan pengembangan yang berbeda (*to be effective and achieve its goals, an organization must successfully respond to environmental factors. How can the effectiveness of an organization be measured? Various models of determining organizational effectiveness exist because organizations face different environments, they produce different products, their organizational members are made up of different kinds of people, and the organizations are at different stages of development*). Mullin (2005: 959) menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan organisasi sebagai berikut.



Gambar 2.2 Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Keefektifan Organisasi

Sumber: Laurie J. Mullins, *Management and Organizational Behavior* (Edinburg Gate Harlow: Prentice Hall, 2005), p. 959.

Gambar di atas menunjukkan bahwa banyak faktor atau variabel yang mempengaruhi keefektifan organisasi, di antaranya adalah kepemimpinan, sistem dan struktur organisasi, serta lingkungan fisik.

Steele, sebagaimana dikutip Mullins (2005: 975), menyarankan sembilan pertanyaan untuk mengukur keefektifan organisasi, yaitu: (1) Bagaimana sikap dalam menghadapi perubahan? (2) Bagaimana derajat kepercayaan manajemen terhadap tenaga kerja? (3) Seberapa besar informasi, khusus keuangan, yang dikomunikasikan? (4) Bagaimana kelayakan dan kemudahan manajemen diakses, terutama manajemen puncak? (5) Seperti apa atmosfer organisasi? (a) Bagaimana kepercayaan orang-orang terhadap organisasi? (b)

Bagaimana sistem pengawasan? (c) Adakah ketakutan akan kegagalan? (d) Apakah orang-orang merasa bebas untuk menyampaikan pendapat? (e) Adakah suasana menyenangkan dalam organisasi? (6) Seberapa sering orang-orang diberi penghargaan dan pengakuan? (7) Bentuk dan kecakapan apa yang menjadi tujuan utama kontak pelanggan? (8) Apakah pelayanan pelanggan secara aktif dievaluasi dan hasilnya dikomunikasikan secara luas? (9) Apakah orang-orang mempunyai tujuan yang tepat? Dengan demikian, organisasi dikatakan efektif bila: tanggap terhadap perubahan, ada kepercayaan manajemen terhadap anggotanya, keterbukaan mengenai keuangan, kelayakan dan kemudahan manajemen diakses, suasana organisasi yang menyenangkan, anggota organisasi sering mendapatkan penghargaan dan pengakuan, kecakapan yang menjadi sasaran pelanggan, pelayanan kepada pelanggan dievaluasi dan hasilnya diumumkan, dan anggota organisasi mempunyai tujuan yang tepat. Sejalan dengan Farnham dan Horton, Mullins (2005: 114) yang mendefinisikan bahwa organisasi sebagai bentuk sosial yang dibentuk oleh kelompok dalam masyarakat untuk mencapai tujuan tertentu melalui aktifitas yang terencana dan terkoordiniasi.

Mempelajari tentang keefektifan organisasi dan perilaku organisasi (*Organizational Behavior*) termasuk kajian dan penelitian yang melahirkan berbagai teori dan analisis yang dapat digunakan untuk mengukur keefektifan organisasi, keefektifan organisasi yang berhubungan dengan efisien dan efektivitas organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2007: 27) mengingatkan bahwa keefektifan berarti tercapainya tujuan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa keefektifan organisasi adalah keandalan organisasi dalam memberdayakan sumber daya yang ada sehingga dapat merespon dengan tepat faktor-faktor lingkungan dan mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2. Kepemimpinan

Dalam kehidupan sehari-hari, masalah kepemimpinan menjadi suatu yang penting dalam kegiatan organisasi guna mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu hubungan antara pemimpin (*leader*) dan pengikut atau bawahan (*follower*) dalam mewujudkan tujuan. Sebagaimana dinyatakan oleh Daft (2005: 5), bahwa kepemimpinan adalah suatu hubungan mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut yang mengharapkan perubahan yang nyata dan hasil yang merupakan tujuan bersama. Dengan demikian, kepemimpinan meliputi: pemimpin, pengikut, pengaruh, maksud, tanggung jawab dan integritas pribadi, perubahan, serta tujuan bersama.

Eales dan White (2002: 164-171) menyatakan bahwa seorang pemimpin efektif dari sudut pandang pemimpin, meliputi: memaksimalkan fleksibilitas dan pilihan, menghilangkan kesenjangan persepsi, memotivasi staf, bertanya secara efektif, mendengarkan secara aktif, mengembangkan kreativitas, memperbaiki kinerja staf, membangun sebuah regu kerja, bereaksi terhadap perubahan, dan memahami preferensi perubahan diri. Sedangkan pemimpin efektif dari sudut pandang pengikut, meliputi: menempatkan kerja sesuai dengan konteksnya, mengembangkan para pengikutnya, memimpin dengan contoh, dan memberikan dukungan. Pendapat ini dengan jelas menunjukkan bahwa dalam memandang pemimpin tidak hanya dilihat dari sudut pandang pemimpin saja namun juga dari sudut pandang yang dipimpinnya sehingga pandangan yang diberikan tidak berat sebelah. Pendapat senada

disampaikan oleh Buhler (2001: 282) bahwa agar mampu menjadi pemimpin efektif, maka pemimpin harus dapat: mendukung kerja regu, mendorong pengembangan berkelanjutan, memberdayakan anggota regu, menanamkan keyakinan bahwa anggota regu dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, mengembangkan identitas regu, mengelola konflik secara langsung, dan menciptakan perubahan. Dengan demikian, dalam memandang kepemimpinan, harus dilihat dari upaya pemimpin secara efektif mendukung regu kerja dalam mencapai tujuan bersama. Walaupun sebenarnya masih banyak variabel lain yang mendasari kepemimpinan. Smith (1997: 3) menyatakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mengembangkan visi, keterampilan untuk mengubah visi menjadi aksi, dan keterampilan mengarahkan dan membantu orang lain melaksanakan berbagai aspek dari visi itu. Dengan demikian pemimpin dituntut memiliki kemampuan dan keterampilan dalam menggerakkan pengikut mewujudkan visi yang hendak dicapai.

Mullins (2005: 313) menyatakan bahwa ada banyak variabel yang mendasari keefektifan kepemimpinan dalam organisasi kerja, yaitu: karakteristik dari pimpinan, jenis kekuasaan pimpinan, karakteristik bawahan, hubungan antara pimpinan dan kelompok, jenis dan sifat organisasi, jenis tugas yang dapat dicapai, teknologi, struktur organisasi dan sistem manajemen, jenis masalah dan sifat keputusan pimpinan, sifat dan pengaruh lingkungan eksternal, struktur sosial dan budaya organisasi, serta pengaruh budaya nasional. Pendapat ini dengan jelas memaparkan betapa banyaknya variabel yang mendasari keefektifan kepemimpinan.

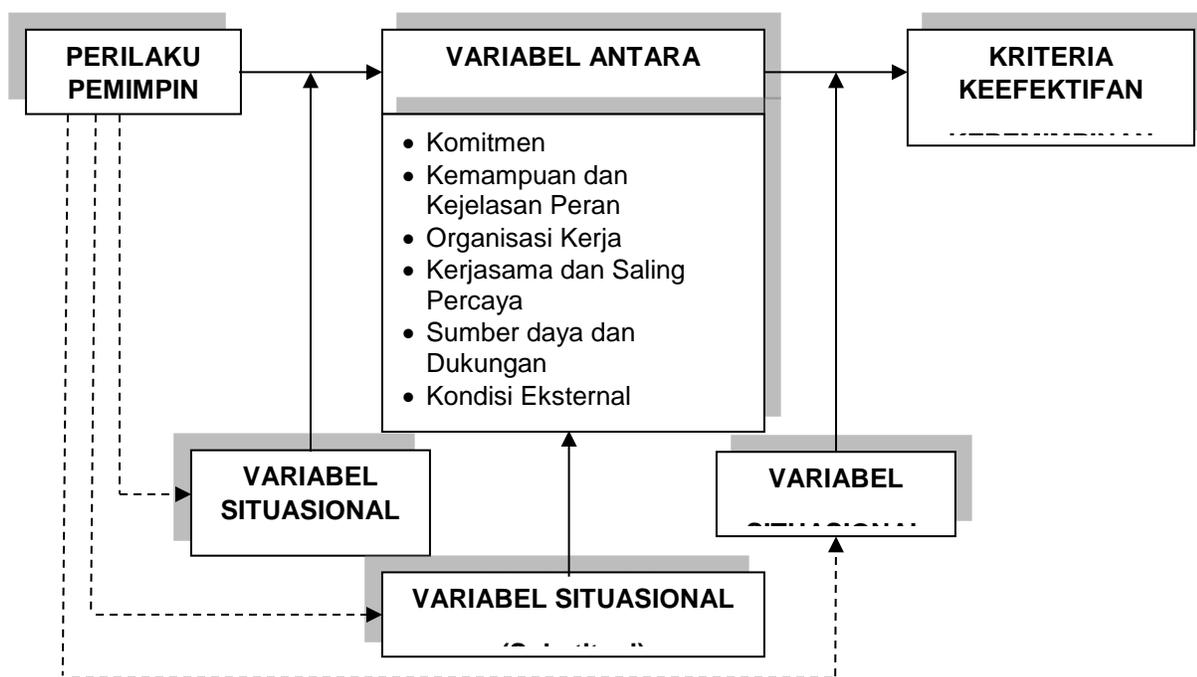
Sedangkan dalam kaitannya dengan keefektifan kepemimpinan manajer menurut Luthans, sebagaimana dikutip Mullins (2005: 260-261), didefinisikan sebagai kuantitas dan kualitas standar dari kinerja, kepuasan, dan komitmen bawahan yang dapat diukur berdasarkan faktor-faktor: kekuatan dan motivasi bawahan, keberhasilan dan pengembangan staf, dan kreasi dari lingkungan organisasi di mana staf bekerja dengan efektif. Pendapat ini secara jelas menyatakan bahwa keefektifan kepemimpinan manajer dapat diukur berdasarkan faktor-faktor di atas.

Sementara itu, Stoner, Freeman, dan Gilbert (2003:163-165) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak bergantung pada sifat-sifat tertentu, tetapi lebih pada seberapa cocok sifat-sifat pemimpin itu dengan kebutuhan dan situasinya. Pendapat ini menunjukkan bahwa seharusnya bukannya siapa tetapi apa yang dilakukan sehingga menjadi pemimpin efektif. Selanjutnya, dijelaskan bahwa untuk menilai keefektifan kepemimpinan dapat dilihat dari tindakan mereka dalam: mendelegasikan tugas, berkomunikasi dengan pengikutnya, memotivasi pengikutnya dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Stogdill, sebagaimana dikutip Crawford, Kydd, dan Riches (1997: 44), bahwa karakter-karakter berikut secara konsisten menunjukkan ciri-ciri pemimpin efektif, yaitu: rasa tanggung jawab, mementingkan penyelesaian tugas, semangat, kemauan keras, berani mengambil risiko, orisinalitas, kepercayaan diri, kapasitas untuk menangani tekanan, kapasitas untuk mempengaruhi, kapasitas untuk mengkoordinasikan upaya-upaya orang lain dalam pencapaian tujuan. Karakter-karakter ini menunjukkan bahwa pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya sehingga ia memiliki semangat, kemauan keras, keberanian mengambil risiko, kepercayaan diri, dan mendukung kerjasama regu. Ternyata banyak faktor yang mempengaruhi kepemimpinan. Oleh karena itu, perlu adanya penemuan faktor-faktor dominan kepemimpinan. Banyak studi untuk membatasi faktor penting yang mempengaruhi keefektifan kepemimpinan. Sebagai gambaran, beberapa

variabel yang lebih populer, meliputi: jenis dari tugas yang dikerjakan, gaya kepemimpinan, norma kelompok, kebutuhan waktu, dan budaya organisasi.

Hunsaker (2001: 386) menyatakan bahwa dalam rangka mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi dan pemimpin tetap dapat efektif maka harus memperhatikan hal-hal berikut: fokus lebih pada keefektifan atau melakukan hal-hal yang benar untuk melengkapi misi organisasi, memotivasi orang lain untuk mendukung visi mereka, menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai, mengidentifikasi sasaran yang sesuai, mengelola semua fase perencanaan, menentukan alasan untuk perubahan, memberi prioritas pada sesuatu yang dianggap mendesak, membentuk koalisi bimbingan, dan menggeneralisasikan keuntungan jangka pendek. Perilaku pemimpin dipengaruhi oleh variabel-variabel situasional dan perantara terhadap keefektifan kepemimpinan. Yukl (2002: 221) menggambarkan hubungan kausal dalam Model Keterpautan Ganda berikut ini:



Gambar 2.3 Hubungan Kausal dalam Model Keterpautan Ganda

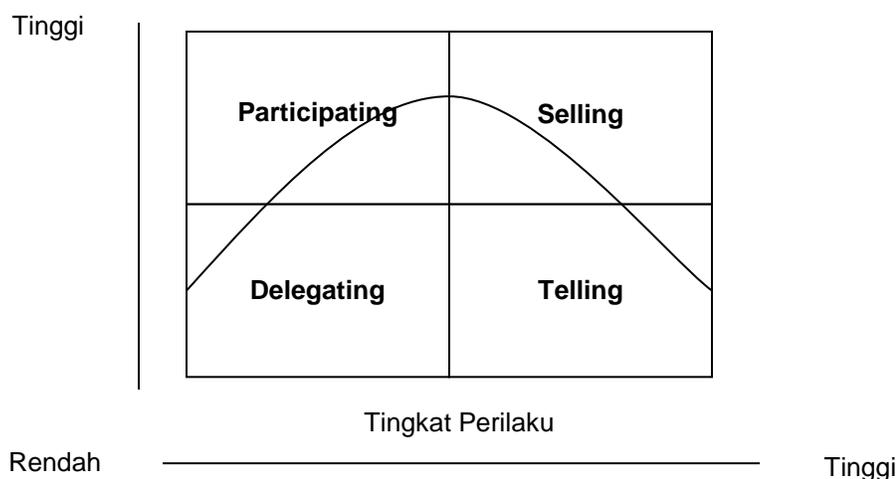
Sumber: Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2002), p. 221.

Gambar di atas menjelaskan bahwa kriteria kepemimpinan yang efektif pada dasarnya sangat dipengaruhi oleh perilaku pemimpin itu sendiri. Dalam perilaku menuju efektif, dipengaruhi oleh variabel antara yang terdiri atas komitmen dan kejelasan peran, organisasi kerja, kerja sama dan saling percaya, sumber daya dan dukungan, serta kondisi eksternal. Perilaku pemimpin dalam menuju keefektifan pemimpin dipengaruhi oleh variabel-variabel situasional, baik yang bersifat netralisasi maupun substitusi.

Selanjutnya Yukl menyatakan perilaku pemimpin didefinisikan menjadi 4 perilaku: 1) Perilaku Suportif: memberikan perhatian terhadap kebutuhan bawahan; 2) Perilaku Mengarahkan: memberikan bimbingan khusus dan mengkoordinasikan pekerjaan; 3) Perilaku Partisipatif: berkonsultasi dan mempertimbangkan opini dan usulan staf; 4) Perilaku Berorientasi keberhasilan: menetapkan sasaran dan kinerja yang luar biasa.

Perilaku pemimpin dipengaruhi oleh variabel situasional sebagai substitusi variabel perantara yang selanjutnya berpengaruh terhadap kriteria keefektifan. Perilaku pemimpin dipengaruhi oleh variabel situasional yang berpengaruh langsung terhadap kriteria keefektifan. Perilaku kepemimpinan dipengaruhi oleh variabel perantara yang berpengaruh langsung terhadap kriteria keefektifan.

Kepemimpinan yang berorientasi pada keefektifan suatu proses organisasi berdasarkan uraian dalam gaya kepemimpinan, sikap pemimpin seperti diuraikan di atas akan tertuang dalam perilaku mempengaruhi staf berdasarkan tingkat kemauan dan kemampuan untuk terlibat dalam proses kerja organisasi dalam mencapai kekuasaan yang optimal. Menurut Cohen (1995: 285), perilaku kepemimpinan tersebut dapat dibedakan: 1) mendelegasikan (*delegating*), 2) berpartisipasi (*participating*), 3) mengarahkan (*selling*), 4) menyampaikan (*telling*). Pedoman dalam perilaku kepemimpinan tersebut dapat dijelaskan dalam gambar di bawah ini.



Gambar 2.4 Perilaku Kepemimpinan

Sumber: Allan R. Cohen, et al., *Effective Behavior in Organizations* (Chicago: McGraw-Hill, 1995), p. 285.

Pada awalnya teori kepemimpinan fokus pada kualitas yang berbeda antara pemimpin dan bawahan. Namun menurut Wagner (2008: 1), saat ini banyak teori kepemimpinan yang muncul dan dapat dikelompokkan menjadi delapan tipe utama sebagai berikut: 1) Teori “*Great Man*” yang berasumsi bahwa kapasitas pemimpin adalah “*inherent*” – pemimpin besar dilahirkan, bukan dibuat. 2) Teori Sifat, sering menunjukkan kepribadian atau karakteristik tertentu. 3) Teori Kontingensi, teori yang fokus pada variabel tertentu berhubungan dengan lingkungan yang menunjukkan gaya kepemimpinan tertentu yang sesuai dengan situasi. 4)

Teori Situasional, pemimpin memilih tindakan yang tepat sesuai dengan variabel situasi. 5) Teori Perilaku, teori kepemimpinan yang didasarkan pada kepercayaan bahwa pemimpin yang besar dibuat, bukan dilahirkan. 6) Teori Partisipatif, teori yang menyarankan bahwa gaya kepemimpinan yang ideal adalah yang sesuai untuk orang lain. 7) Teori Manajemen, kepemimpinan yang fokus pada supervisi, organisasi, dan kinerja kelompok. 8) Teori Hubungan, kepemimpinan yang fokus pada hubungan yang dibentuk antara pemimpin dengan bawahan. (1) *“Great Man” Theories: Great Man theories assume that the capacity for leadership is inherent – that great leaders are born, not made.* 2) *Trait Theories: Trait theories often identify particular personality or behavioural characteristics shared by leaders.* 3) *Contingency Theories: Contingency theories of leadership focus on particular variables related to the environment that might determine which particular style of leadership is best suited for the situation.* 4) *Situational Theories: Situational theories propose that leaders choose the best course of action based upon situational variable.* 5) *Behavioural Theories: Behavioural theories of leadership are based upon the belief that great leaders are made, not born.* 6) *Participative Theories: Participative leadership theories suggest that the ideal leadership style is one that takes the input of others into account.* 7. *Management Theories: Management theories (also known as “Transactional theories”) focus on the role of supervision, organization, and group performance.* 8) *Relationship Theories: Relationship theories (also known as “Transformational theories”) focus upon the connections formed between leaders and followers).*

Berdasarkan uraian-uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya yang merupakan staf pelaksana untuk mencapai tujuan organisasi melalui pedoman tertentu.

3. Sistem dan Struktur Organisasi

Istilah sistem digunakan dalam percakapan sehari-hari. Berbagai arti dan interpretasi digunakan untuk menggambarkan sistem. Gibson, *et al.* (2006: 21), menyatakan bahwa sistem diartikan sebagai pengelompokan unsur yang menunjukkan adanya saling hubungan secara individu dan yang berinteraksi dengan lingkungan sebagai individu dan kolektif (*system is a grouping of elements that individually establish relationships with each other and that interact with their environment both as individuals and as a collective*). Dengan demikian, teori sistem memungkinkan seseorang untuk menggambarkan perilaku internal dan eksternal organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa sistem berpengaruh terhadap lingkungan fisik suatu organisasi.

Menurut Newstrom dan Davis (2002: 14), sistem merupakan semua bagian dalam sebuah organisasi yang berinteraksi dalam suatu hubungan yang kompleks (*systems are all parts of an organization interact in a complex relationship*).

Sementara itu, Bateman dan Snell (2007: 41) menyatakan bahwa teori sistem menyatakan bahwa organisasi adalah sistem yang dikelola yang mengubah *input* menjadi *output* (*a theory system stating that an organization is a managed system that changes input into output*).

Sweeney dan McFarlin (2002: 308) menyatakan bahwa struktur organisasi mengacu pada bagaimana suatu perusahaan itu melengkapi unsur-unsurnya (*organizational structure*

refers to how a company is put together). Hal ini menunjukkan bahwa struktur organisasi merupakan kelengkapan yang harus dimiliki oleh suatu organisasi dalam rangka memudahkan dalam mewujudkan tujuannya.

Colquit, LePine, and Wesson (2008: 517) menyatakan bahwa struktur organisasi menunjukkan bagaimana pekerjaan dan tugas dipisahkan dan dikoordinasikan antarindividu dan kelompok dalam organisasi (*organizational structure formally dictates how jobs and tasks are divided and coordinated between individuals and groups within the company*). Lebih lanjut dijelaskan lima unsur kunci yang menggambarkan hubungan tugas pekerjaan, kewenangan, dan tanggung jawab pembuatan keputusan yang diatur dalam perusahaan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2.1 Unsur-unsur Struktur Organisasi

No.	Dimensi Struktur Organisasi	Definisi
1.	Spesifikasi Pekerjaan	Tingkat di mana tugas dalam organisasi dibagi menjadi pekerjaan yang terpisah.
2.	Rantai Komando	Jawaban atas pertanyaan “siapa melaporkan kepada siapa?” dan menjelaskan hubungan kewenangan formal yang.
3.	Rentang Kendali	Mewakili berapa banyak karyawan untuk masing-masing manajer dalam organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.
4.	Sentralisasi	Mengacu pada di mana keputusan dibuat secara formal dalam organisasi.
5.	Perumusan	Tingkat di mana aturan dan prosedur digunakan untuk menstandarisasi perilaku dan keputusan dalam organisasi

Sumber: Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine, and Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2008), p. 517.

Untuk bekerja secara efektif di organisasi, manajer harus memahami secara jelas struktur organisasi. Menurut Gibson, *et al.* (2006: 12-13), struktur organisasi adalah pola aktivitas formal antarmubungan antara berbagai sub unit organisasi (*an organizational structure is the formal pattern of activities and interrelationships among the various subunits of the organization*). Hal ini mengisyaratkan bahwa struktur organisasi berpengaruh terhadap keefektifan organisasi.

Robbins dan Judge (2007: 478) menyatakan bahwa struktur organisasi didefinisikan bagaimana tugas pekerjaan dibagi secara resmi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan (*an organizational structure define how job tasks are formally divided, grouped, and coordinated*).

Menurut McShane dan Von Glinow (2008: 430), struktur organisasi mengacu pada divisi tenaga kerja atau pola koordinasi, komunikasi, arus kerja, dan kewenangan formal yang mengarahkan aktivitas organisasi (*organizational structure refers to the division of labor as well as the patterns of coordination, communication, workflow, and formal power that direct organizational activity*). Dengan demikian, struktur organisasi merefleksikan budaya organisasi dan hubungan kewenangan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem dan struktur berpengaruh terhadap keefektifan organisasi.

Stoner, Freeman, dan Gilbert Jr. (1996: 7), menyatakan bahwa struktur organisasi adalah suatu kerangka kerja yang dipikirkan oleh manajer untuk membagi-bagi dan menkoordinasikan aktivitas anggota suatu organisasi.

Menurut Field (2002: 3), struktur tidak hanya berkaitan dengan divisi pegawai atau kotak-kotak dalam susunan organisasi tetapi juga hubungan antaranggota dalam organisasi. Ada garis yang menghubungkan kotak, aturan tentang bagaimana unjuk kerja dan apakah keputusan organisasi yang dibuat di tingkat puncak atau di bawahnya. Untuk membandingkan satu struktur organisasi dengan yang lain, perlu memiliki cara yang konsisten untuk mengukurnya, yaitu kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. (*Structure concerns more than the division of labour or the boxes on the organization chart. It is also about the reporting relationships between organizational members. These are the lines connecting the boxes, rules and regulations about how the work is performed, and whether organizational decisions are made at the top of the organization or lower down. In order to compare one organization's structure with that of another, we need to have consistent ways to measure structure. Three important structure measures are complexity, formalization, and centralization*).

Berdasarkan uraian di atas, yang dimaksud dengan sistem dan struktur adalah keteraturan unsur dan pola aktivitas formal yang digunakan untuk mengatur kelangsungan kerja suatu organisasi.

4. Lingkungan Fisik

Lingkungan fisik merupakan faktor pendukung pekerjaan yang penting dalam rangka menunjang kinerja para anggota organisasi atau karyawan. Lingkungan fisik harus diciptakan sedemikian rupa sehingga mendukung organisasi dalam mencapai tujuan. Dengan kata lain lingkungan fisik harus secara potensial mendukung kinerja organisasi. Feldman (1999: 487) menjelaskan bahwa lingkungan fisik secara signifikan mempengaruhi karyawan. Istilah lingkungan fisik dikenal dengan wilayah kerja atau teritorial. Lingkungan fisik berdampak pada perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan fisik berpengaruh terhadap keefektifan organisasi.

Robbins (1998: 180) menyatakan bahwa lingkungan fisik adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi yang secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi. Dengan demikian, lingkungan fisik merupakan semua hal yang di luar batas organisasi namun memberikan dukungan bagi produktivitas organisasi.

Demikian halnya, Sallis (1993: 37) menyatakan bahwa ada dua faktor yang menentukan produktivitas kerja karyawan, yaitu lingkungan dan motivasi para karyawan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa baik lingkungan fisik maupun sosial yang kondusif dapat

mempengaruhi produktivitas. Hal ini mengisyaratkan bahwa lingkungan fisik berpengaruh terhadap keefektifan organisasi.

Selain produktivitas, lingkungan fisik juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. McCormick dan Tiffin (1994: 465) menjelaskan bahwa aspek lingkungan fisik berdampak pada kepuasan kerja dengan mensyaratkan faktor kondisi atmosfer yang meliputi suhu (*temperature*), kelembaban (*humidity*), sirkulasi udara (*air flow*), tekanan udara (*barometric pressure*), dan komposisi lingkungan (*composition atmosphere*).

Menurut Mullins (2005: 530) lingkungan kerja berupa pengaturan fisik, komunikasi, dan dukungan teknologi. Batasan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya berupa lingkungan fisik tetapi juga proses komunikasi serta dukungan teknologi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa lingkungan fisik terdiri dari lokasi tempat kerja, kenyamanan tempat kerja, tata letak, sifat pekerjaan, pergantian jam kerja, keamanan, dan tingkat kebisingan yang rendah.

Sedangkan Schermerhorn (1995: 408-409) mengemukakan bahwa ada dua macam lingkungan kerja, yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum mencakup nilai-nilai kultural, kondisi ekonomi, pendidikan, politik, dan hukum. Sedangkan lingkungan khusus berkaitan dengan posisi organisasi itu sendiri dalam upaya mengembangkan jaringan organisasinya. Dengan demikian, lingkungan kerja dibagi menjadi lingkungan yang berkaitan dengan nilai dan kondisi serta lingkungan yang berkaitan dengan upaya organisasi dalam mengembangkan diri.

Pembagian mengenai lingkungan fisik juga dijelaskan oleh Franken (1992: 456-459), bahwa lingkungan kerja mempunyai dua aspek penting, yaitu lingkungan fisik dan lingkungan psikologis. Lebih lanjut dijelaskan bahwa lingkungan fisik meliputi segala hal yang berkaitan dengan aspek fisik suatu lembaga mulai dari rancangan gedung sampai dengan lokasi, transportasi umum, dan fasilitas parkir. Sedangkan faktor psikologis adalah faktor-faktor yang berpengaruh secara psikologis pada pembentukan suatu lingkungan kerja yang terkait dengan kemampuan manusia sebagai pekerja.

Pendapat senada disampaikan oleh Alberta (2008: 1) bahwa lingkungan fisik berhubungan langsung dengan properti organisasi (*The physical environment relates directly to the real property of the organization*).

Berdasarkan uraian di atas, yang dimaksud lingkungan fisik adalah seluruh potensi fisik berupa sumber daya fasilitas yang dapat menyediakan kelengkapan kerja guna menunjang pelaksanaan kerja.

Hasil Penelitian yang Relevan

Melalui penelusuran pustaka tidak ditemukan studi atau penelitian-penelitian yang persis sama dengan yang peneliti lakukan. Namun penelitian tentang variabel-variabel yang diteliti sudah banyak dilakukan orang.

Bohn pada tahun 2002 melakukan penelitian mengenai pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan organisasi. Untuk menjawab pertanyaan tentang pengaruh kepemimpinan terhadap keefektifan organisasi, Bohn melakukan survei, wawancara, dan penelitian empiris.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan atau perilaku pemimpin mempunyai hubungan langsung terhadap keefektifan organisasi.

Zhang, McCullough, dan Wei pada tahun 2004 mengadakan penelitian tentang pengaruh struktur organisasi dan kapabilitas teknologi informasi terhadap keefektifan organisasi. Data tentang struktur organisasi, kapabilitas teknologi informasi, dan keefektifan organisasi terdiri dari 110 perusahaan. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa struktur organisasi dan kapabilitas teknologi informasi berhubungan positif dengan keefektifan organisasi.

K.M. Paddy O'Toole pada tahun 2001 mengkaji pengaruh lingkungan fisik terhadap keefektifan organisasi. Dinyatakan bahwa lingkungan fisik memberikan pengaruh signifikan terhadap anggota organisasi dalam hubungan apa yang mereka perlu ketahui tentang budaya, peran, dan rutinitas organisasi, pada akhirnya menunjang terciptanya keefektifan organisasi.

Kerangka Berpikir

1. Pengaruh Sistem dan Struktur Organisasi terhadap Lingkungan Fisik

Lingkungan fisik pada dasarnya merupakan kondisi yang memungkinkan anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya. Lingkungan fisik yang kondusif akan terbentuk jika anggota organisasi memberikan prioritasnya. Dengan kata lain lingkungan fisik akan terpenuhi dengan layak apabila sistem dan struktur organisasi memberikan perhatian dan berusaha melengkapinya.

Orang-orang yang berada dalam sistem dan struktur organisasi tentu saja menginginkan untuk dapat bekerja dengan baik. Hal ini akan dapat terwujud bila dukungan lingkungan fisik menjadi bagian dari sistem dan struktur organisasi. Setiap anggota organisasi dalam sistem dan struktur organisasi memperhatikan lokasi tempat kerja, pergantian waktu kerja, pengaturan peralatan, dan penghindaran terhadap kebisingan.

Sistem dan struktur organisasi biasanya memiliki keleluasaan dan dapat bekerja dengan optimal apabila dapat mewujudkan lingkungan kerja berupa lingkungan fisik yang representatif.

Berdasarkan uraian di atas, diduga sistem dan struktur organisasi berpengaruh langsung terhadap lingkungan fisik.

2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Keefektifan Organisasi

Kepemimpinan merupakan perilaku individu dalam mempengaruhi orang lain guna mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan juga merupakan penggunaan pengaruh pemimpin dalam rangka menggerakkan anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi.

Keberhasilan pemimpin ditunjuk oleh perilaku yang mengarahkan anggota organisasi secara efektif. Pemimpin yang efektif tentu ditandai dengan tingkat keberhasilan yang tinggi dalam mengarahkan atau memimpin bawahannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Sedangkan, keefektifan organisasi pada hakikatnya merupakan tingkat keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Oleh karena itu,

untuk dapat mewujudkan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi diperlukan pemimpin yang efektif.

Pemimpin yang efektif akan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan, begitu juga sebaliknya. Pemimpin yang efektif mengetahui dengan pasti gaya yang harus diterapkan dengan adanya perubahan situasi dan kondisi organisasi. Mengingat perubahan yang terjadi bersifat berkesinambungan, maka pemimpin biasanya selalu berusaha untuk beradaptasi. Hal ini dilakukan agar keefektifan organisasi selalu terjaga.

Berdasarkan uraian di atas, diduga kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap keefektifan organisasi.

3. Pengaruh Sistem dan Struktur Organisasi terhadap Keefektifan Organisasi

Sistem dan struktur berupa pengelompokan unsur organisasi dan pola aktivitas formal yang terjadi dalam bentuk antar hubungan dan antar berbagai subunit organisasi. Sistem dan struktur organisasi diperlukan dalam rangka mempermudah anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Sistem dan struktur yang efektif akan memudahkan anggota organisasi mewujudkan keefektifan organisasi. Sedangkan, keefektifan organisasi ditandai dengan interaksi antar individu dan interaksi dengan lingkungan. Sistem dan struktur organisasi yang efektif ditandai dengan spesifikasi pekerjaan, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi, dan perumusan.

Sementara itu, keefektifan organisasi pada hakikatnya merupakan tingkat kehandalan organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Keefektifan organisasi bukanlah hal yang mudah karena perlu adanya pengaturan atau pengelompokan unsur organisasi secara jelas.

Berdasarkan uraian di atas, diduga sistem dan struktur berpengaruh langsung terhadap keefektifan organisasi.

4. Pengaruh Lingkungan Fisik terhadap Keefektifan Organisasi

Lingkungan fisik adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi yang secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan fisik merupakan semua hal yang di luar batas organisasi namun memberikan dukungan bagi produktivitas organisasi. Lingkungan fisik yang kondusif memungkinkan para anggota organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien. Pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitasnya. Hal ini beralasan, karena lingkungan fisik yang kondusif memungkinkan para anggota organisasi tidak hanya melaksanakan pekerjaannya tetapi juga mengembangkan segala potensi yang dimilikinya.

Sedangkan, keefektifan organisasi merupakan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya secara efisien dan efektif. Keefektifan organisasi disebabkan oleh kenyamanan di tempat bekerja, sehingga anggota organisasi bersemangat untuk bekerja dan akan berpengaruh terhadap produktivitas meningkat dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, diduga bahwa lingkungan fisik berpengaruh langsung terhadap keefektifan organisasi.

5. Pengaruh Tidak Langsung Sistem dan Struktur terhadap Keefektifan Organisasi tetapi Melalui Lingkungan Fisik

Sistem dan struktur pada hakikatnya merupakan upaya untuk mempermudah anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini perlu mendapatkan dukungan baik unsur sumber daya manusia maupun lingkungan.

Dukungan lingkungan fisik sangat dibutuhkan dalam menunjang Sistem dan struktur dalam mewujudkan keefektifan organisasi. Hal ini beralasan karena keefektifan organisasi ditandai dengan interaksi antarindividu dan interaksi dengan lingkungan. Sementara itu, keefektifan organisasi pada hakikatnya merupakan tingkat keberhasilan anggota organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi. Keefektifan organisasi bukanlah hal yang mudah karena perlu adanya pengaturan atau pengelompokan unsur organisasi secara jelas.

Berdasarkan uraian di atas, diduga sistem dan struktur berpengaruh tidak langsung terhadap keefektifan organisasi melalui lingkungan fisik.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan deskripsi teoretik dan kerangka berpikir di atas, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Sistem dan struktur berpengaruh langsung terhadap lingkungan fisik.
2. Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap keefektifan organisasi.
3. Sistem dan struktur berpengaruh langsung terhadap keefektifan organisasi.
4. Lingkungan fisik berpengaruh langsung terhadap keefektifan organisasi.
5. Sistem dan struktur berpengaruh tidak langsung terhadap keefektifan organisasi, melalui lingkungan fisik.

METODOLOGI PENELITIAN

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh kepemimpinan, sistem dan struktur organisasi, serta lingkungan fisik terhadap keefektifan organisasi yang merupakan studi kausal pada SMP-SMP Negeri di Provinsi DKI Jakarta, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penelitian dilakukan pada SMP-SMP Negeri yang tersebar pada 5 Kota Administrasi di Provinsi DKI Jakarta. Penelitian dilaksanakan selama tiga bulan, dimulai pada bulan Desember 2008 sampai dengan Februari 2009.

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kausal dengan analisis jalur (*path analysis*). Variabel endogen dalam penelitian ini adalah keefektifan organisasi (X_4). Sedangkan variabel eksogen meliputi: kepemimpinan (X_1), sistem dan struktur organisasi (X_2), serta lingkungan fisik (X_3).

Populasi dalam penelitian ini adalah staf pengajar pada SMP-SMP Negeri di Provinsi DKI Jakarta. Kerangka sampel adalah 288 staf pengajar pada SMP-SMP Negeri yang tersebar di 5 wilayah Kota Administrasi di Provinsi DKI Jakarta.

Teknik pemilihan sampel yang digunakan adalah *sampling* acak sederhana (*Simple Random Sampling*). Dalam penelitian ini, jumlah anggota sampel adalah 100 staf pengajar. Untuk uji coba instrumen dilakukan terhadap 20 staf pengajar yang dipilih secara acak.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian berbentuk kuesioner. Skala Penilaian untuk variabel Kepemimpinan dan Keefektifan Organisasi menggunakan Skala *Likert* yang memiliki kategori pilihan jawaban, yaitu: (a) sangat setuju; (b) setuju; (c) tidak tahu; (d) tidak setuju; dan (e) sangat tidak setuju. Sedangkan untuk variabel Sistem & Struktur dan Lingkungan Fisik menggunakan pengukuran Skala pengukuran biasa, yaitu (a)selalu; (b)sering; (c) kadang-kadang; (d)jarang; (e) tidak pernah.

Hipotesis Statistik

1. Hipotesis Statistik 1

$$H_0 : \rho_{32} = 0$$

$$H_1 : \rho_{32} > 0$$

2. Hipotesis Statistik 2

$$H_0 : \rho_{41} = 0$$

$$H_1 : \rho_{41} > 0$$

3. Hipotesis Statistik 3

$$H_0 : \rho_{42} = 0$$

$$H_1 : \rho_{42} > 0$$

4. Hipotesis Statistik 4

$$H_0 : \rho_{43} = 0$$

$$H_1 : \rho_{43} > 0$$

5. Hipotesis Statistik 5

$$H_0 : \rho_{42.3} = 0$$

$$H_1 : \rho_{42.3} > 0$$

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data Hasil Penelitian

Deskripsi data penelitian dimaksudkan sebagai pemaparan beberapa statistik deskriptif variabel-variabel yang diukur atau diamati dalam penelitian. Deskripsi data atau variabel penelitian dilakukan sebelum melakukan analisis jalur sesuai tujuan dan hipotesis penelitian. Beberapa statistik deskriptif yang dipaparkan pada bagian ini meliputi: ukuran pemusatan dan

ukuran penyebaran data. Ukuran pemusatan data, meliputi: nilai rata-rata hitung, *modus*, dan *median*. Sedangkan ukuran penyebaran data, meliputi: *range* atau jangkauan dan standar deviasi data. Penyajian tabel distribusi frekuensi kelompok dan grafik histogram disampaikan untuk menambah penjelasan tentang deskripsi variabel-variabel penelitian.

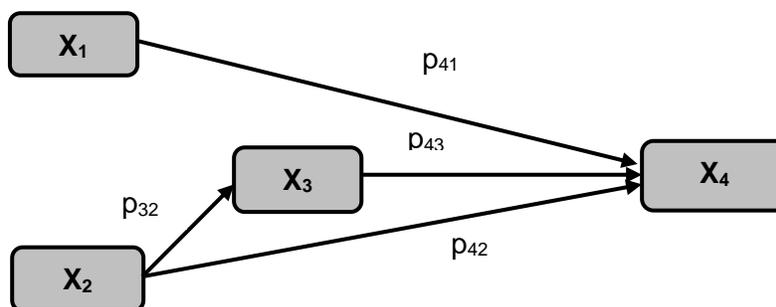
Variabel-variabel yang diukur dalam penelitian ini, terdiri atas variabel endogen dan variabel eksogen. Variabel endogen adalah variabel yang nilai-nilainya ditentukan di dalam sistem yang diteliti sesuai dengan model teori dalam penelitian. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah Keefektifan Organisasi (X_4). Variabel eksogen adalah variabel-variabel yang nilai-nilainya tidak ditentukan di dalam sistem, tetapi di luar sistem yang diteliti. Variabel-variabel eksogen ini menentukan nilai variabel endogen. Variabel-variabel eksogen dalam penelitian ini meliputi Kepemimpinan (X_1), Sistem dan Struktur Organisasi (X_2), dan Lingkungan Fisik (X_3). Di antara ketiga variabel eksogen tersebut terdapat satu variabel yang dikategorikan juga sebagai variabel antara, yaitu Lingkungan Fisik (X_3). Hal ini karena variabel tersebut selain menentukan nilai variabel Keefektifan Organisasi juga dipengaruhi oleh variabel Sistem dan Struktur Organisasi (X_2). Penguraian beberapa statistik deskriptif dimulai dari X_4 kemudian dilanjutkan pada variabel X_1 , X_2 , dan X_3 .

Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Penentuan dan pengujian koefisien jalur, sebagaimana telah dikemukakan, dilakukan setelah melalui beberapa langkah dalam analisis jalur (*path analysis*). Langkah-langkah tersebut, meliputi: (a) penentuan model struktural tentang sistem yang dianalisis dan (b) pengujian persyaratan dalam *path analysis* yang meliputi: uji normalitas, homogenitas, serta signifikansi dan linearitas. Hasil-hasil penghitungan koefisien jalur dan pengujian serta interpretasinya dipaparkan pada bagian-bagian berikut.

1. Model Struktural dan Matriks Korelasi Antarvariabel

Model struktural tersebut disajikan ulang pada Gambar 4.5.



Gambar 4.5 Model Struktural Kausal antara Variabel X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4

Keterangan:

- X_1 : Kepemimpinan
 X_2 : Sistem dan Struktur Organisasi
 X_3 : Lingkungan Fisik
 X_4 : Keefektifan Organisasi

Matriks korelasi antarvariabel dapat dilihat pada Tabel 4.11.

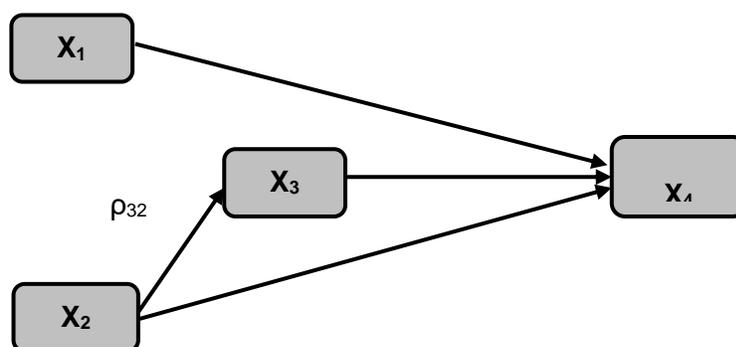
Tabel 4.11 Matriks Korelasi Antarvariabel

Variabel	X_4	X_1	X_2	X_3
X_4	1,000			
X_1	0,659	1,000		
X_2	0,672	0,425	1,000	
X_3	0,649	0,359	0,558	1,000

Keterangan: Seluruh koefisien korelasi signifikan pada $\alpha = 0,01$

2. Koefisien Jalur pada Substruktur-1

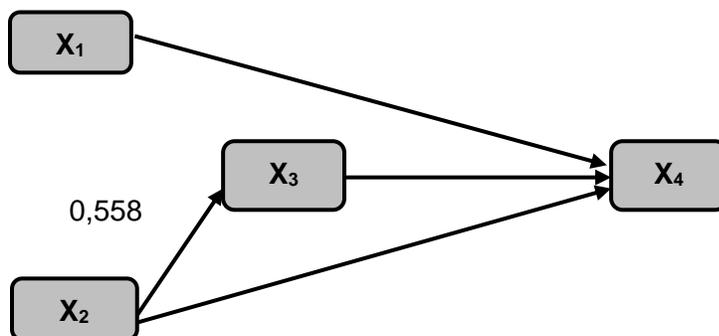
Model struktural yang disajikan pada Gambar 4.5 terdiri atas dua substruktur, yaitu Substruktur-1 dan Substruktur-2. Hubungan kausal dalam Substruktur-1 disajikan dalam Gambar 4.6. sebagai berikut.

**Gambar 4.6 Model Kausal pada Substruktur-1**

Pengaruh kausal antarvariabel pada Substruktur-1 terdiri atas sebuah variabel endogen, yaitu X_3 dan sebuah variabel eksogen, yaitu X_2 . Dengan demikian, nilai koefisien jalur pada Substruktur-1 sama dengan nilai koefisien korelasi antara variabel X_3 dan X_2 . Besarnya koefisien jalur pada Substruktur-1, sebagaimana tampak pada Gambar 4.7, yaitu

$p_{32} = r_{32} = 0,558$. Koefisien determinasi pada Substruktur-1, yaitu $R^2_{X_3X_2} = 0,311$. Hal ini berarti bahwa variasi perubahan Sistem dan Struktur Organisasi (X_2) dapat menjelaskan **0,311** variasi dalam variabel Lingkungan Fisik (X_3). Pengaruh variabel lain terhadap variabel X_2 , yaitu $p_{3E_1} = 0,830$. Hal ini menunjukkan bahwa selain Sistem dan Struktur Organisasi, terdapat variabel lain yang berpengaruh terhadap Kepemimpinan dengan besar pengaruh **0,689**.

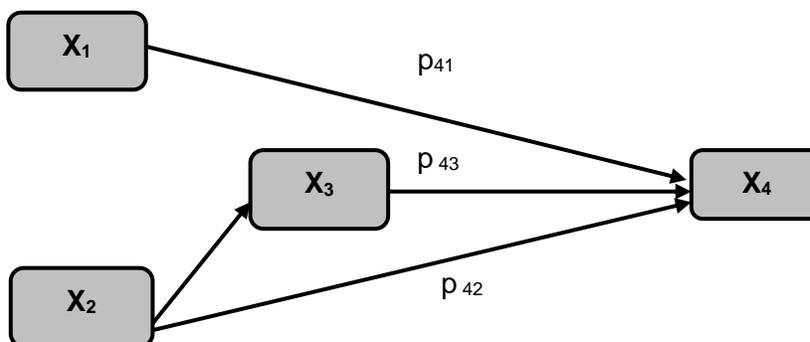
Karena pada Substruktur-1 hanya terdapat sebuah variabel eksogen, maka tidak dilakukan uji keseluruhan atau uji F. Selanjutnya, uji individu atau uji t pada Substruktur-1 menghasilkan t_{hitung} sebesar **6,657**. Sementara, $t_{tabel} = t_{0,05;98}$ adalah sebesar **1,984**. Dengan demikian, pada Substruktur-1, $t_{hitung} > t_{0,05;98}$. Hal ini berarti bahwa nilai koefisien jalur pada Substruktur-1 sebesar **0,558** adalah **signifikan** atau berbeda nyata dengan nol.



Gambar 4.7 Koefisien Jalur pada Substruktur-1

3. Koefisien Jalur pada Substruktur-2

Sebagaimana telah dikemukakan, model struktural pada Gambar 4.5 terdiri atas dua substruktur. Hasil penghitungan dan pengujian koefisien jalur pada Substruktur-1 telah dipaparkan pada bagian terdahulu. Selanjutnya, pengaruh kausal pada Substruktur-2 disajikan pada Gambar 4.8. Pengaruh kausal antarvariabel pada Substruktur-2 terdiri atas sebuah variabel endogen, yaitu X_4 dan tiga variabel eksogen, yaitu: X_1 , X_2 , dan X_3 .



Gambar 4.8 Model Kausal pada Substruktur-2

Matriks korelasi antarvariabel eksogen pada Substruktur-2 dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 Matriks Korelasi Antarvariabel Eksogen

pada Substruktur-2

	X ₁	X ₂	X ₃
X ₁	1,000	0,425	0,359
X ₂	0,425	1,000	0,558
X ₃	0,359	0,558	1,000

Hasil penentuan matriks invers korelasi antarvariabel eksogen tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13 Matriks Invers Korelasi Antarvariabel Eksogen pada Substruktur-2

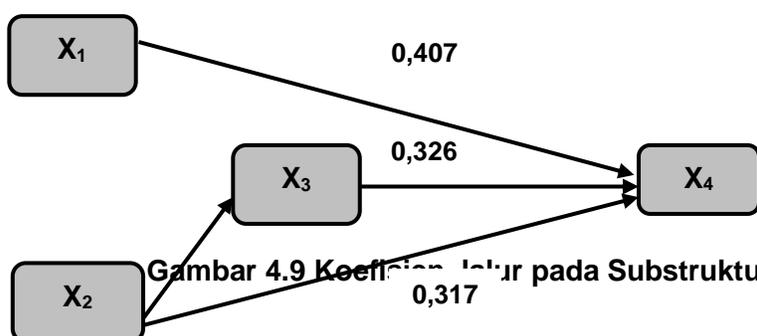
	X ₁	X ₂	X ₃
X ₁	1,253	-0,409	-0,222
X ₂	-0,409	1,586	-0,738
X ₃	-0,222	-0,738	1,491

Setelah diperoleh matriks korelasi dan matriks invers korelasi antarvariabel eksogen pada Substruktur-2, selanjutnya dapat dilakukan penghitungan masing-masing koefisien jalur (ρ_{ji}).

Tabel 4.14 Nilai Koefisien Jalur pada Substruktur-2

Jalur	Koefisien Jalur	Nilai Koefisien Jalur
X ₄ X ₁	ρ_{41}	0,407
X ₄ X ₂	ρ_{42}	0,317
X ₄ X ₃	ρ_{43}	0,326

Koefisien determinasi pada Substruktur-2, yaitu $R^2_{X_4X_1X_2X_3} = 0,693$. Hal ini berarti bahwa variasi perubahan Kepemimpinan (X₁); Sistem dan Struktur Organisasi (X₂); dan Lingkungan Fisik (X₃) dapat menjelaskan **0,693** variasi perubahan dalam variabel Keefektifan Organisasi (X₄). Pengaruh variabel lain terhadap variabel Keefektifan Organisasi, yaitu $\rho_{4\epsilon_2} = 0,554$. Hal ini menunjukkan bahwa selain ketiga variabel tersebut terdapat variabel lain yang berpengaruh terhadap Keefektifan Organisasi dengan pengaruh sebesar **0,307**.



Gambar 4.9 Koefisien Jalur pada Substruktur-2

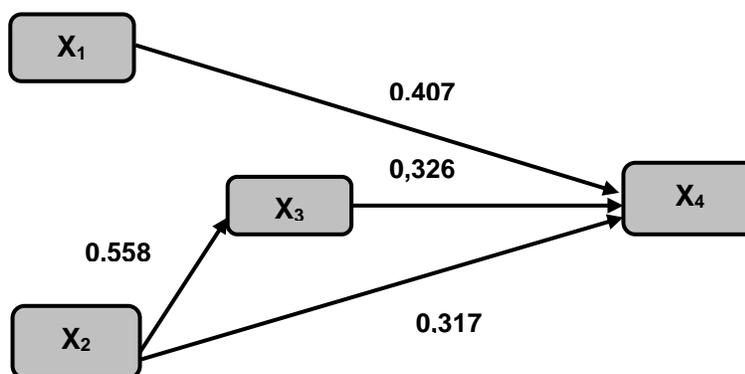
Uji keseluruhan atau uji F terhadap koefisien jalur pada Substruktur-2 menghasilkan $F_{hitung} = 109,453$. Sementara, $F_{tabel} = F_{0.05;3;97}$ pada Substruktur-2 sebesar 2,698. Dengan demikian $F_{hitung} > F_{0.05;3;97}$. Oleh karena itu, $H_0 : p_{41} = p_{42} = p_{43} = 0$ ditolak. Hal ini berarti bahwa variasi variabel X_1 ; X_2 ; dan X_3 dapat menjelaskan dengan baik variasi variabel X_4 . Dengan demikian, dapat dilanjutkan pada uji individu atau uji t.

Hasil penghitungan uji t disajikan pada Tabel 4.15. Dalam Tabel 4.15 dapat dilihat bahwa nilai t_{hitung} semua koefisien jalur Substruktur-2 lebih besar dari $t_{tabel} = t_{0.01;97}$. Dengan demikian, semua koefisien jalur Substruktur-2 adalah **signifikan** atau berbeda nyata dengan nol.

Tabel 4.15 Hasil Uji Individu Koefisien Jalur pada Substruktur-2

Jalur	Koefisien Jalur	t_{hitung}	T		Hasil Uji
			t_{tabel}		
			$t_{0.05;97}$	$t_{0.01;97}$	
X_4X_1	0,407	6,465	1,985	2,627	Signifikan
X_4X_2	0,317	4,476	1,985	2,627	Signifikan
X_4X_3	0,326	4,743	1,985	2,627	Signifikan

Berdasarkan hasil penghitungan analisis jalur pada Substruktur-1 sampai dengan Substruktur-2 diperoleh nilai-nilai koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh kausal dalam model struktural yang dianalisis sebagaimana disajikan pada Gambar 4.10. Sebagaimana telah dikemukakan, seluruh koefisien jalur dalam model struktural tersebut adalah **signifikan**.



Gambar 4.10 Model Struktural Antarvariabel Berdasarkan Hasil Penghitungan Analisis Jalur

Hasil penghitungan koefisien jalur digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dan mengukur pengaruh baik langsung maupun tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural. Penarikan kesimpulan hipotesis dilakukan melalui

penghitungan nilai koefisien jalur dan signifikansi untuk setiap jalur yang diteliti. Hasil keputusan terhadap seluruh hipotesis yang diajukan dijelaskan sebagai berikut.

1. Sistem dan Struktur Organisasi (X_2) Berpengaruh Langsung Terhadap Lingkungan Fisik (X_3)

Untuk membuktikan bahwa Sistem dan Struktur Organisasi (X_2) berpengaruh langsung terhadap Lingkungan Fisik (X_3), hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut.

$$H_0: p_{32} = 0$$

$$H_1: p_{32} > 0$$

Dari hasil penghitungan nilai koefisien jalur (p_{32}) sebesar 0,558 dengan $t_{hitung} = 6,657$. Pada $\alpha = 0,01$ diperoleh $t_{tabel} = 2,627$. Karena nilai $t_{hitung} (6,657) > t_{tabel} (2,627)$, maka koefisien jalur **sangat signifikan**. Dari temuan ini dapat dikemukakan bahwa Sistem dan Struktur Organisasi secara nyata **berpengaruh langsung** terhadap Lingkungan Fisik.

2. Kepemimpinan (X_1) Berpengaruh Langsung Terhadap Keefektifan Organisasi (X_4)

Untuk membuktikan bahwa Kepemimpinan (X_1) berpengaruh langsung terhadap Keefektifan Organisasi (X_4), hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut.

$$H_0: p_{41} = 0$$

$$H_1: p_{41} > 0$$

Dari hasil penghitungan nilai koefisien jalur (p_{41}) sebesar 0,407 dengan $t_{hitung} = 6,465$. Pada $\alpha = 0,01$ diperoleh $t_{tabel} = 2,627$. Karena nilai $t_{hitung} (6,465) > t_{tabel} (2,627)$, maka koefisien jalur **sangat signifikan**. Dari temuan ini dapat dikemukakan bahwa Kepemimpinan **berpengaruh langsung** terhadap Keefektifan Organisasi.

3. Sistem dan Struktur Organisasi (X_2) Berpengaruh Langsung Terhadap Keefektifan Organisasi (X_4)

Untuk membuktikan bahwa Sistem dan Struktur Organisasi (X_2) berpengaruh langsung terhadap Keefektifan Organisasi (X_4), hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut.

$$H_0: p_{42} = 0$$

$$H_1: p_{42} > 0$$

Dari hasil penghitungan nilai koefisien jalur (p_{42}) sebesar 0,326 dengan $t_{hitung} = 4,476$. Pada $\alpha = 0,01$ diperoleh $t_{tabel} = 2,627$. Karena nilai $t_{hitung} (4,476) > t_{tabel} (2,627)$, maka koefisien jalur **sangat signifikan**. Dari temuan ini dapat dikemukakan bahwa Sistem dan Struktur Organisasi secara nyata berpengaruh langsung terhadap Keefektifan Organisasi.

4. Lingkungan Fisik (X_3) Berpengaruh Langsung Terhadap Keefektifan Organisasi (X_4)

Untuk membuktikan bahwa Lingkungan Fisik (X_3) berpengaruh langsung terhadap Keefektifan Organisasi (X_4), hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut.

$$H_0: p_{43} = 0$$

$$H_1: p_{43} > 0$$

Dari hasil penghitungan nilai koefisien jalur (p_{43}) sebesar 0,317 dengan $t_{hitung} = 4,743$. Pada $\alpha = 0,01$ diperoleh $t_{tabel} = 2,627$. Karena nilai $t_{hitung} (4,743) > t_{tabel} (2,627)$, maka koefisien jalur **sangat signifikan**. Dari temuan ini dapat dikemukakan bahwa Lingkungan Fisik secara nyata **berpengaruh langsung** terhadap Keefektifan Organisasi.

5. Sistem dan Struktur Organisasi (X_2) Tidak Berpengaruh Langsung Terhadap Keefektifan Organisasi (X_4) Melalui Lingkungan Fisik (X_3)

Untuk membuktikan bahwa Sistem dan Struktur Organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap Keefektifan Organisasi (X_4) melalui Lingkungan Fisik (X_3) hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut.

$$H_0: p_{42.3} = 0$$

$$H_1: p_{42.3} > 0$$

Dari hasil penghitungan nilai koefisien jalur ($p_{42.3}$) sebesar 0,316 dengan $t_{hitung} = 3,37$. Pada $\alpha = 0,01$ diperoleh $t_{tabel} = 2,627$. Karena nilai $t_{hitung} (3,37) > t_{tabel} (2,627)$, maka koefisien jalur **sangat signifikan**. Dari temuan ini dapat dikemukakan bahwa Sistem dan Struktur Organisasi secara nyata berpengaruh **tidak langsung** terhadap Keefektifan Organisasi **melalui** Lingkungan Fisik.

Berdasarkan hasil analisis dan uji statistik terhadap hipotesis yang diajukan, rangkuman hasil pengujian untuk setiap hipotesis dapat dilihat pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16 Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan Ho	Kesimpulan
1.	Sistem dan Struktur Organisasi berpengaruh langsung terhadap Lingkungan Fisik	Ho: $p_{32} = 0$ H ₁ : $p_{32} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung
2.	Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Keefektifan Organisasi	Ho: $p_{41} = 0$ H ₁ : $p_{41} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung
3.	Sistem dan Struktur Organisasi berpengaruh langsung terhadap Keefektifan Organisasi	Ho: $p_{42} = 0$ H ₁ : $p_{42} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung
4.	Lingkungan Fisik berpengaruh langsung terhadap Keefektifan Organisasi	Ho: $p_{43} = 0$ H ₁ : $p_{43} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung
5.	Sistem dan Struktur Organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap Keefektifan Organisasi Melalui Lingkungan Fisik	Ho: $p_{42.3} = 0$ H ₁ : $p_{42.3} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh tidak langsung melalui variabel antara

1. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen pada Substruktur-1

Dalam Tabel 4.17, pengaruh langsung Sistem dan Struktur Organisasi terhadap Lingkungan Fisik adalah sebesar 0,311. Pengaruh variabel-variabel lain terhadap Lingkungan Fisik sebesar 0,689.

Tabel 4.17 Besar Pengaruh Langsung Variabel X_2 terhadap Variabel Lingkungan Fisik (X_3)

Variabel	Langsung (X_3)	Total

Sistem dan Struktur Organisasi (X_2)	0,311	0,311
--	-------	-------

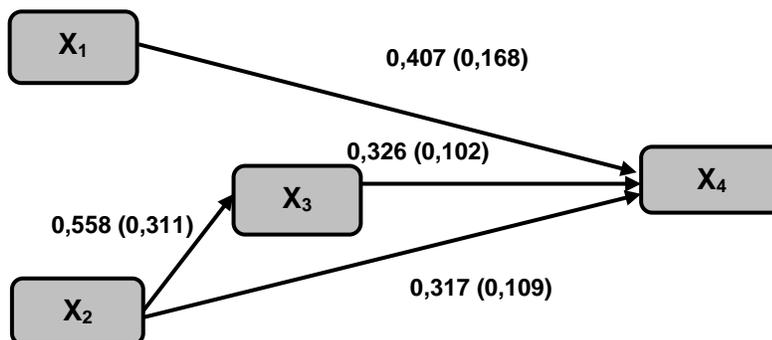
2. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen pada Substruktur-2

Interpretasi pengaruh langsung dan tidak langsung setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen pada Substruktur-2 dipaparkan pada bagian-bagian berikut.

Tabel 4.18 Ringkasan Pengaruh Variabel Eksogen (X_1 , X_2 , dan X_3) terhadap Variabel Endogen (X_4) pada Substruktur-2

Variabel	Langsung X_4	Tidak Langsung Melalui X_3	Total
Kepemimpinan (X_1)	0,168	-	0,168
Sistem dan Struktur Organisasi (X_2)	0,109	0,179	0,288
Lingkungan Fisik (X_3)	0,102	-	0,102

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas, maka model penelitian menjadi sebagai berikut.



Gambar 4.11 : Hubungan kausal antar variabel hasil penelitian

Keterangan:

Koefisien jalur : 0,558; 0,407; 0,326; dan 0,317

Besar pengaruh: (0,311); (0,168); (0,102); dan (0,109)

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keefektifan organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh unsur kepemimpinan saja namun juga dipengaruhi oleh faktor lain, seperti sistem dan struktur serta lingkungan fisik. Sebagaimana disampaikan oleh Newstrom dan Davis (2002: 19) bahwa keefektifan organisasi tidak diperoleh dengan memaksimalkan satu variabel manusia saja tetapi oleh semua variabel sistem yang bekerja bersama secara seimbang.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat tiga variabel yang berpengaruh terhadap keefektifan organisasi. Ketiganya menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung. Masing-masing pengaruh antara variabel satu dengan variabel lain dapat diuraikan sebagai berikut.

Pertama, hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem dan struktur organisasi berpengaruh langsung terhadap lingkungan fisik dengan besar pengaruh 0,311 dengan koefisien jalur 0,558. Sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Gibson, *et al.* (2006: 21) menyatakan bahwa sistem diartikan sebagai pengelompokan unsur yang menunjukkan adanya saling hubungan secara individu dan yang berinteraksi dengan lingkungan sebagai individu dan kolektif. Hal ini menunjukkan bahwa sistem dan struktur berpengaruh terhadap lingkungan fisik.

Kedua, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap keefektifan organisasi dengan besar pengaruh 0,168 dengan koefisien jalur 0,407. Sebagaimana teori yang disampaikan oleh Yukl (2002: 221) dalam Model Keterpautan Ganda yang menyatakan bahwa perilaku pemimpin dipengaruhi oleh variabel-variabel situasional dan antara yang berdampak pada kriteria keefektifan. Kriteria keefektifan kepemimpinan, pada akhirnya akan berpengaruh terhadap keefektifan organisasinya.

Ketiga, hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem dan struktur organisasi selain berpengaruh terhadap lingkungan fisik juga berpengaruh langsung terhadap keefektifan organisasi dengan besar pengaruh 0,102 dengan koefisien jalur 0,326. Sebagaimana teori yang

disampaikan oleh Colquit, LePine, and Wesson (2008: 517) bahwa sistem dan struktur organisasi menunjukkan bagaimana pekerjaan dan tugas dipisahkan dan dikoordinasikan antarindividu dan kelompok dalam organisasi dalam rangka mewujudkan keefektifan organisasi.

Keempat, hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan fisik berpengaruh langsung terhadap keefektifan organisasi dengan besar pengaruh 0,109 dengan koefisien jalur sebesar 0,317. Sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Feldman (1999: 487) bahwa lingkungan fisik secara signifikan mempengaruhi karyawan. Istilah lingkungan fisik dikenal dengan wilayah kerja atau teritorial. Lingkungan fisik berdampak pada perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada akhirnya berpengaruh terhadap keefektifan organisasi.

Kelima, hasil penelitian menunjukkan bahwa selain pengaruh langsung, terdapat variabel yang memiliki pengaruh tidak langsung, yaitu sistem dan struktur organisasi yang berpengaruh tidak langsung terhadap keefektifan organisasi melalui lingkungan fisik dengan besar pengaruh 0,179 dan koefisien jalur 0,316. Sebagaimana teori yang disampaikan oleh Gibson, *et al.* (2006: 12-13) bahwa untuk bekerja secara efektif di organisasi, manajer harus memahami secara jelas sistem struktur organisasi karena sistem dan struktur organisasi adalah pola aktivitas formal antarhubungan antara berbagai sub-unit organisasi. Sistem dan struktur organisasi akan berdampak pada lingkungan fisik dan pada akhirnya berpengaruh terhadap keefektifan organisasi.

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis terhadap hasil penelitian ini dapat disampaikan beberapa temuan sebagai kesimpulan, yakni sebagai berikut. *Pertama*, terbukti bahwa variasi sistem dan struktur organisasi berpengaruh langsung terhadap variasi lingkungan fisik. *Kedua*, terbukti bahwa variasi kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap variasi keefektifan organisasi. *Ketiga*, terbukti bahwa variasi sistem dan struktur organisasi berpengaruh langsung terhadap variasi

keefektifan organisasi. *Keempat*, terbukti variasi lingkungan fisik berpengaruh langsung terhadap variasi keefektifan organisasi. *Kelima*, terbukti bahwa variasi variasi sistem dan struktur organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap variasi keefektifan organisasi melalui lingkungan fisik.

Implikasi

Hasil penelitian mengenai Keefektifan Organisasi pada SMP-SMP Negeri di Provinsi DKI Jakarta ini memberikan implikasi sebagai berikut.

1. Akan berdampak lebih positif lagi bilamana peningkatan sistem dan struktur organisasi diikuti dengan peningkatan lingkungan fisik pada SMP-SMP Negeri di Provinsi DKI Jakarta.
2. Akan berdampak lebih baik lagi bilamana peningkatan kepemimpinan berakibat terhadap peningkatan keefektifan organisasi pada SMP-SMP Negeri di Provinsi DKI Jakarta.
3. Akan menyebabkan lebih baik lagi apabila peningkatan sistem dan struktur organisasi terhadap peningkatan keefektifan organisasi pada SMP-SMP Negeri di Provinsi DKI Jakarta.
4. Akan menyebabkan dampak yang lebih baik bila peningkatan lingkungan fisik terhadap peningkatan keefektifan organisasi pada SMP-SMP Negei di Provisi DKI Jakarta.
5. Akan berdampak positif bilamana peningkatan sistem dan struktur secara tidak langsung terhadap peningkatan keefektifan organisasi melalui lingkungan fisik pada SMP-SMP Negeri di Provinsi DKI Jakarta.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi di atas, dapat dikemukakan beberapa saran bagi perwujudan dan peningkatan Keefektifan Organisasi, sebagai berikut:

Pertama, hendaknya para Kepala SMP Negeri di Provinsi DKI Jakarta memperhatikan masalah kepemimpinan, sistem dan struktur organisasi, dan lingkungan fisik dalam rangka meningkatkan keefektifan organisasi. Ketiga hal ini secara sendiri-sendiri dan bersama-sama memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap keefektifan organisasi. Upaya peningkatan keefektifan organisasi banyak dipengaruhi oleh sistem dan struktur organisasi, bukan semata-mata kepemimpinan dan lingkungan fisik. Hal ini menunjukkan bahwa Kepala Sekolah hendaknya berupaya agar sistem dan struktur organisasi yang ada senantiasa ditingkatkan bila tidak menginginkan keefektifan organisasi terganggu. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, namun yang terpenting adalah menciptakan komunikasi yang efektif dalam sistem dan struktur organisasi yang dikembangkan.

Kedua, seharusnya para staf pengajar di SMP Negeri se Provinsi DKI Jakarta secara aktif mewujudkan Keefektifan organisasi. Upaya peningkatan keefektifan organisasi dilakukan dalam bentuk peningkatan sistem dan struktur organisasi serta lingkungan fisik. Hal ini dimaksudkan agar setiap staf pengajar sebagai individu kedudukannya dalam sistem dan struktur organisasi serta memanfaatkan lingkungan fisik seoptimal mungkin. Upaya peningkatan sistem dan struktur organisasi dapat dilakukan oleh masing-masing staf melalui pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsinya. Pemahaman ini diharapkan akan mendorong setiap staf menjadi individu yang efektif dalam berperilaku dan bekerja sehingga tercapai tujuan organisasi.

Pemanfaatan lingkungan fisik harus dibarengi dengan peningkatan kompetensi para staf pengajar dalam penguasaan teknologi.

Ketiga, kiranya para peneliti di bidang pendidikan dan sumber daya manusia dapat melakukan kajian lebih lanjut mengenai variabel-variabel lain yang berpengaruh secara langsung terhadap Keefektifan organisasi. Hal ini perlu dilaksanakan mengingat bahwa pengaruh langsung kepemimpinan, sistem dan struktur organisasi, dan lingkungan fisik terhadap keefektifan organisasi pada SMP-SMP Negeri di Provinsi DKI Jakarta sebesar 0,693. Dengan demikian masih ada sekitar 0,307 variabel lain yang berpengaruh langsung terhadap keefektifan organisasi pada SMP-SMP Negeri di Provinsi DKI Jakarta. Selain itu, perlu kajian lebih lanjut mengenai variabel-variabel lain yang berpengaruh langsung terhadap Keefektifan Organisasi, mengingat bahwa dari kedua variabel yang diteliti, variabel kepemimpinan dan lingkungan fisik besar pengaruhnya relatif rendah dibandingkan sistem dan struktur organisasi terhadap keefektifan organisasi.

Keempat, seyogianya para Pengawas Pembina SMP perlu memperhatikan pemanfaatan lingkungan fisik melalui peningkatan pengetahuan dan ketrampilan staf pengajar dalam memberdayakan teknologi, memelihara kondisi fisik lingkungan kerja sehingga membuat staf nyaman dan betah bekerja.

Kelima, seyogianya Dinas Pendidikan melakukan pembinaan dan evaluasi yang kontinyu terhadap kinerja para staf pengajar dan kepala sekolah sehingga keefektifan organisasi dapat tercapai lebih maksimal lagi.

DAFTAR PUSTAKA

Alberta. *Physical Environment*, 2008. <http://www.seniors.gov.ab.ca>.

Bacal, Robert. *Performance Management*. terjemahan Surya Dharma dan Yanuar Irawan. Jakarta: Gramedia. 2002.

Bateman, Thomas S. and Scott A. Snell. *Management, Leading & Collaborating in a Competitive World*. New York: McGraw-Hill. 2007.

Bateman, Thomas S. and Scott A. Snell. *Management: Leading and Collaborating, in a Competitive Word*. New York: McGraw Hill-Irwin, 2007.

- Bohn, James G. "The Relationship of Perceived Leadership Behavior to Organization Efficacy". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 9, No. 1, 2002.
- Buhler, Patricia M. *Alpha Teach Yourself: Management Skills in 24 Hours*. Indianapolis: Book End, LLC, 2001.
- Campling, John *et al. Management*. Sydney: John Wiley & Sons Australia, Ltd. 2006.
- Cherington, David. *Organizational Behavior*. Boston: Allyn & Bacon. 1989.
- Chourmain, Imam. *Acuan Normatif Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Jakarta: Al-Haramain Publishing House, 2007.
- Cohen, Allan R. *et al. Effective Behavior in Organizations*. Chicago: McGraw-Hill, 1995,
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine, and Michael J. Wesson. *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in The Workplace*. New York: McGraw-Hill. 2009.
- Crawford, Megan, Lasley Kydd, and Colin Riches. *Leadership and Team in Educational Management*, Terjemahan Erick Diby Widodo. Jakarta: PT Grasindo, 1997.
- Cushway, Bam. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. terjemahan oleh Paloepi Tyas Rahadjeng. Jakarta : PT Gramedia. 1996.
- Daft, Richard L *The Leadership Experience*. Ohio: South-Western, 2005.
- Daley, Dennis M. *Strategic Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall. 2002.
- Deal, Terrence E and Allan Kennedy. *The New Corporate Culture*. New York: Perseus Publishing. 1999.
- Draft, Richard L. *Management*. Jakarta: Salemba Empat. 2007.
- Drucker, Peter M. *People and Performance*. Woburn: Butterworth-Heneimann. 2001.
- Eales, Rupert – White, *How to be Better...Leader*, Terjemahan Lanny H. Puspitasari. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2002.
- Evans, James R. *Total Quality: Management, Organization, and Strategy*. Canada: South western-Thomson Corporation. 2005.
- Feldman, Robert S. *Adjustment Applying Psychology in a Complex World*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1999.

- Field, Richard H. G. *Management and Information Science*. 2002.
www.richard.field@ualberta.ca.
- Franken, Robert E. *Human Motivation*. California: Brooks Publishing Company, 1992.
- George, Jennifer M. and Gareth R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc. 2005.
- Gibson, James L. *et al. Organizations: Behaviour, Structure, Processes*. Singapore: McGraw-Hill, 2006.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich and James H. Jr. Donnelly. *Fundamental of Management*. Texas: Business Publications, Inc. 1985.
- Gibson, James L., Donnelly James, and John Ivancevich. *Organizations*. New York: McGraw Hill. 2006.
- Griffin, Ricky W. *Management*. Boston: Houghton Mifflin. 1987.
- Hradesky, JJ.L. *Total Quality Management Handbook*. New York: McGraw-Hill, Inc. 2000.
- Humphrey, J., Nahrgang, J., and Morgenson, F. "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-analytic Summary and Theoretical Extension of The Work Design Literature". *Journal of Applied Psychology*, 92. 2007.
- Hunsaker, Phillip L. *Training in Management Skills*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- Jones, Gareth. *Organizational Theory*. Massachusetts: Addison Wesley. 1995.
- Judge, T., Thoresen, C., Bono, J., and Patton, G. "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review". *Psychological Bulletin*, 127. 2001.
- Kakabadse, Andrew, John Bank, and Susan Vinnicombe. *Working in Organizations*. New York: Penguin. 2005.
- Kast, Fremont E. dan James E. Rosenzweig. *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*. New York: Grow-Hill Book Company. 1986.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. *Organizational Behavior*. Homewood: Richard Irwin. 1992.
- Law, Sue and Derek Globver. *Education Leadership and Learning*. 2000.
http://open_university_press/htm..

- Lewis, Ralph G. and Douglas H. Smith. *Total Quality in Higher Education*. Florida: St. Lucie Press, 1994.
- Lindsay, William and Joseph Patrick. *Total Quality and Organization Development*. Boca Raton, Florida: St. Lucie Press. 1997.
- Macbeath, John and Peter Mortimore. *Improving School Effectiveness*, Terjemahan Nin Bakdi Soemanto. Jakarta: PT Grasindo, 2005.
- McCormick, Ernst J. and Joseph Tiffin. *Industrial Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1994.
- McShane, Steven L. and Mary Ann Von Glinow. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2008.
- Mitrani, Alain, Murray Dalziel, and David Fitt. *Competency Based Human Resources Management*. London: Kogan Page. 1992.
- Moeljono, Djokosantoso. *Budaya Korporat*. Jakarta: Elex Media Komputindo. 2003.
- Morabito, Joseph, Ira Sack, and Anilkumar Bhate. *Organization Modeling*. New Jersey: Prentice Hall. 1999.
- Mullins, Laurie J. *Management and Organizational Behaviour*. Edinburgh Gate Harlow: Prentice Hall, 2005.
- Newstrom, John W. and Keith Davis. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill Higher Education, 2002.
- O'Toole, K.M. Paddy. "Learning through The Physical Environment in The Workplace," *International Education Journal*. Vo. 2, No. 1, 2001.
- Owens, Robert G. *Organization Behavior in Education*. Boston: Allyn & Bacon. 1991.
- Putrawan, I Made. *Sekelumit Logika Penulisan Disertasi Kuantitatif*. 2007. <http://putrawan.com/home>.
- _____. *Causal Research By Path Analysis*. 2007. <http://putrawan.com/home>.
- _____. *Pengembangan Alat Ukur Non Tes Dalam Penelitian Kuantitatif*. 2007. <http://putrawan.com/home>.

- Radix Y. *Customer Satisfaction Drivers*. 2005. <http://www.reinfokus/edisi21/customer.htm>.
- Ratzburg, Wilf H. *Group Cohesiveness*, 2006. [http:// Organizational BehaviorNotes Wilf Ratzburg groupcohesiveness.htm](http://OrganizationalBehaviorNotesWilfRatzburggroupcohesiveness.htm).
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. New Jersey:: Pearson Prentice Hall, 2007.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Application*. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- Robins, Stephens. *Organization Behavior*. Englewood Cliff: Prentice Hall. 1996.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page, 1993.
- Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Son. 2004.
- Schermerhorn, John R. .*Managing Organizational Behavior*. New York: John Wiley and Sons, 1995.
- Schermeron, John dan Richard Hunt. *Managing Organization Behavior*. New York: John Wiley & Son. 1994.
- Schiffman, Leon G. dan Leslie Lazar Kanuk. *Perilaku Konsumen*. terjemahan Zoelkifli Kasip. Jakarta: Indeks. 2000.
- Schleicher, D., Watt, J., & Greguras, G. "Reexamining The Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes". *Journal of Applied Psychology*, 89. 2004.
- School Group Effectiveness and Productivity Temple University*. 1990. [http://www.education .umn.edu](http://www.education.umn.edu).
- Sherriton, Jacalyn dan James L Stern. *Corporate Culture and Team Culture*. New York: Amacom. 1997.
- Smith, Dayle M. *The Practical Executive and Leadership*. Illinois: NTC Business Books, 1997.
- Squires, David A., William G Huitt, and John K. Segars. *Effectives Schools and Class Room: A Research Base Perspective*. Virginia: Association for Supervision Curriculum Development, 1993.

- Stoner, James F. R., Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert, Jr. *Manajemen*, Terjemahan Alexander Sindoro. Jakarta: PT Indeks, Gramedia Grup, 2003.
- Sweeney, Paul D. and Dean B. McFarlin. *Organizational Behavior: Solution for Management*. New York: McGraw-Hill, 2002.
- Tedeschi, James T., Sverre Lindskold, Paul Rosenfeld. *Introduction to Social Psychology*. West Publishing: St. Paul. 1985.
- Terry, George R. & Stephen G. Franklin. *Principle of Management*. Homewood-Illinois: Richard D. Irwin. 1982.
- Torrington, Derek. *International Human resources Management*. Hertfordshire: Prentice Hall. 1994.
- Waal, Andre A. De. *Quest for Balance*. Canada: John Wiley & Sons. 2002.
- Wagner, John. A. III and John R. Hollenbeck. *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc. 1992.
- Wagner, Kendra Van. *Leadership Theories*. 2008. <http://www.about.com/psychology> .
- Wayne, Mondy and Shane Premeaux, *Management: Concept, Practice, and Skill*. New Jersey: Prentice Hall. 1995.
- Whitmore, John. *Seni Mengarahkan untuk Mendongkrak Prestasi Kerja*. terjemahan oleh Dwi Helly Purnomo. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama. 1996.
- Wright, T., Cropanzano, R., & Bonett, D. "The Moderating Role of Employee Positive Well Being on The Relation Between Job Satisfaction and Job Performance". *Journal of Occupational Health Psychology*, 12. 2007.
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- Yunus, Falah. *Manajemen Mutu Sekolah*. 2007. <http://www.portalduniaguru.co.id>.
- Zhang, Man, James McCullough, dan Ren Ying Wei, "Effect Leadership On Organizational Effectiveness", *International Academy of Business and Economics*. 2004.