

## KEPEMIMPINAN PEJABAT STRUKTURAL DAN IKLIM ORGANISASI DALAM PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN SUBANG

Badrud Tamam

Universitas Wiralodra – Indramayu  
E-mail: *drud\_tam83@yahoo.com*

### Abstract

The purpose of this study is to empirically examine the contribution of leadership of structural official and organizational climate to employee productivity at Educational Department of Subang District. The method used in this research is descriptive research with quantitative approach. Population of this research amount 116 employee, and determination of respondents using proportional random sampling which amount 54 employee. Data were collected using a questionnaire instruments that was developed in the form of Likert scale. Data processing techniques using path analysis. The results showed that leadership of structural official contribute to employee productivity amount 38,99%, organizational climate contribute to employee productivity amount 21,11%, and simultaneously leadership of structural official and organizational climate significantly contribute to employee productivity amount 60,11%. These results implies that organizational leader should have a good leadership behavior that develop conducive and pleasurable organizational climate. So that employee bring about high job productivity.

**Keywords:** Leadership of Structural Official, Organizational Climate, Job Productivity

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran empirik mengenai kontribusi kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Adapun populasi penelitian berjumlah 116 orang, dimana sampel penelitian diambil secara proporsional dan acak dengan menggunakan rumus Yamane sehingga diperoleh sampel sejumlah 54 orang. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah model angket tertutup berskala likert. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path*

*analysis*). Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa kepemimpinan pejabat struktural secara parsial berkontribusi signifikan sebesar 38,99% terhadap produktivitas kerja pegawai, iklim organisasi secara parsial berkontribusi signifikan sebesar 21,11% terhadap produktivitas kerja pegawai, dan kepemimpinan pejabat struktural dan iklim organisasi secara simultan berkontribusi signifikan sebesar 60,10% terhadap produktivitas kerja pegawai. Implikasinya adalah bahwa Pimpinan organisasi harus mempunyai perilaku kepemimpinan yang baik, yang dapat menciptakan iklim organisasi yang nyaman (konduif) sehingga pegawai mempunyai produktivitas kerja tinggi.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Pejabat Struktural, Iklim Organisasi, Produktivitas Kerja

### Pendahuluan

Pada dasarnya, setiap organisasi mempunyai keinginan agar dapat mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, terlepas organisasi apapun bentuk dan namanya. Organisasi profit, seperti perusahaan misalnya, berkeinginan agar dapat mencapai keuntungan yang besar, karena itu setiap pegawainya dituntut dapat bekerja secara optimal dan maksimal sehingga perusahaan mampu memproduksi barang/jasa semaksimal mungkin. Dengan kata lain perusahaan tersebut menginginkan produktivitas yang tinggi. Dan tujuan perusahaan tersebut untuk mendapatkan laba/profit yang maksimal dapat tercapai.

Demikian halnya dengan institusi-institusi pemerintahan pada umumnya, Dinas Pendidikan sebagai organisasi/institusi non profit yang dimaksudkan untuk membantu dan melayani masyarakat diharapkan dapat memberikan pelayanan secara maksimal kepada masyarakat pengguna (*customer*). Dalam hal ini tentunya adalah masyarakat pendidikan. Masyarakat

pendidikan ini adalah orang-orang yang mempunyai kepedulian dalam bidang pendidikan, yang sering disebut dengan pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XI Pasal 39, dinyatakan bahwa:

- (1) Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Dijelaskan lebih lanjut bahwa tenaga kependidikan itu meliputi pengelola satuan pendidikan, penilik, pamong belajar, pengawas, peneliti, pengembang, pustakawan, laboran, dan teknisi sumber belajar.
- (2) Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Tenaga kependidikan sebagaimana yang telah dikemukakan di atas adalah kelompok masyarakat yang menjadi ujung tombak dan penentu keberhasilan dalam bidang pendidikan. Oleh karena itu Dinas Pendidikan sebagai lembaga pengelolanya harus mampu memberikan pelayanan secara maksimal kepada kelompok masyarakat tersebut sehingga mereka dapat melaksanakan perannya masing-masing dengan optimal.

Para Pejabat Struktural di lingkungan Dinas Pendidikan sebagai pemimpin (*leader*) dalam lembaga/institusi tersebut dituntut mampu menggerakkan setiap pegawai agar dapat bekerja secara maksimal untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat pengguna (*customer*). Dengan demikian, para pegawai tersebut dapat dikatakan mempunyai produktivitas kerja yang tinggi.

Produktivitas kerja mencakup sikap mental dan perilaku pegawai yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan hari ini harus lebih berkualitas daripada pelaksanaan pekerjaan pada masa lalu, dan pekerjaan pada saat yang akan datang lebih berkualitas daripada saat ini. Sistem kerja hari ini lebih efektif dan efisien daripada pola dan sistem kerja masa lalu, serta

keluaran yang akan dicapai di waktu akan datang harus lebih berkualitas dan berkuantitas daripada keluaran saat ini.

Fremont & Rosenzweig mendefinisikan produktivitas sebagai “ukuran efisiensi dalam penggunaan sumber daya pada level masyarakat, organisasi, atau individu” (Fremont & Rosenzweig, 2002). Sementara itu, Sinungan menyatakan, “Produktivitas mengikutsertakan pendayagunaan secara terpadu sumber daya manusia dan keterampilan, barang modal, teknologi, manajemen, informasi, energi, dan sumber-sumber lain...” (Sinungan, 2008, 17). Perilaku produktivitas kerja ini akan mampu mendorong pegawai untuk selalu bersifat dinamis, kreatif, inovatif, dan terbuka.

Produktivitas kerja merupakan suatu hasil kerja dari seorang pegawai. Hasil kerja pegawai ini merupakan suatu proses bekerja yang dilakukan seseorang dalam menghasilkan suatu barang atau jasa. Sering terjadi produktivitas kerja pegawai yang menurun dimungkinkan karena adanya ketidaknyamanan dalam bekerja, yang disebabkan oleh kepemimpinan dan iklim organisasi yang tidak kondusif.

Terkait dengan permasalahan produktivitas kerja yang dihadapi oleh lembaga/institusi, sebuah hasil penelitian menemukan bahwa “Perusahaan PT. Pupuk Sriwidjaja yang notabenehnya adalah perusahaan BUMN yang mempunyai sekitar 3.492 karyawan juga tidak luput dari permasalahan dengan produktivitas kerja karyawannya” (Almigo, 2004).

Produktivitas kerja yang merupakan kinerja pegawai, sebagai perwujudannya adalah *performance appraisal* atau penilaian kerja sering mengalami kendala. Kendala tersebut diantaranya berupa penilaian kerja yang tidak sesuai dengan kinerja pegawai. Pimpinan terkadang memberikan penilaian kerja yang sering didasarkan atas subjektivitas. Hal ini nantinya akan berdampak pada pengelolaan sumber daya manusia yaitu pegawai dalam institusi tersebut. Institusi akan mengalami kesulitan dalam meningkatkan kinerja pegawai yang nantinya berdampak pada produktivitas kerja.

Agar setiap pegawai dapat bekerja secara produktif, seorang pemimpin harus dapat mengelola organisasinya secara profesional. Ia harus mampu

menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, yang biasa diistilahkan dengan iklim organisasi yang kondusif. Suasana yang demikian akan dapat memungkinkan para pegawai bekerja dengan nyaman, tenang, tidak terburu-buru, penuh keakraban dan saling menghargai diantara para pegawai. Hal itu sesuai dengan pendapat yang menyatakan bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi dan dapat pula dipengaruhi oleh motivasi dan kepuasan orang-orang yang terlibat di dalamnya (Davis & Newstrom, 2003, 27).

Dari uraian di atas kita dapat pahami bahwa kepemimpinan dan iklim organisasi akan mempengaruhi produktivitas para pegawai. Terkait dengan hal ini, demikian juga halnya dengan salah satu instansi pemerintah, yaitu Dinas Pendidikan Kabupaten Subang. Adanya kepemimpinan dan iklim organisasi yang kondusif sangat diperlukan dalam melaksanakan tugas sehari-hari demi tercapainya produktivitas kerja yang tinggi.

Sementara itu dari pengamatan dan interview pendahuluan di lapangan ditemukan gejala-gejala yang menunjukkan 1) Sebagian pegawai belum dapat menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat; 2) Sebagian pegawai belum dapat bekerja secara kreatif dan inovatif; 3) Sebagian pegawai masih tergantung pada atasan dalam bekerja; 4) Sebagian pegawai belum mempunyai andil yang lebih dari yang diharapkan; 5) Sebagian pegawai belum mampu mencapai standar kerja yang tinggi;

### Produktivitas Kerja

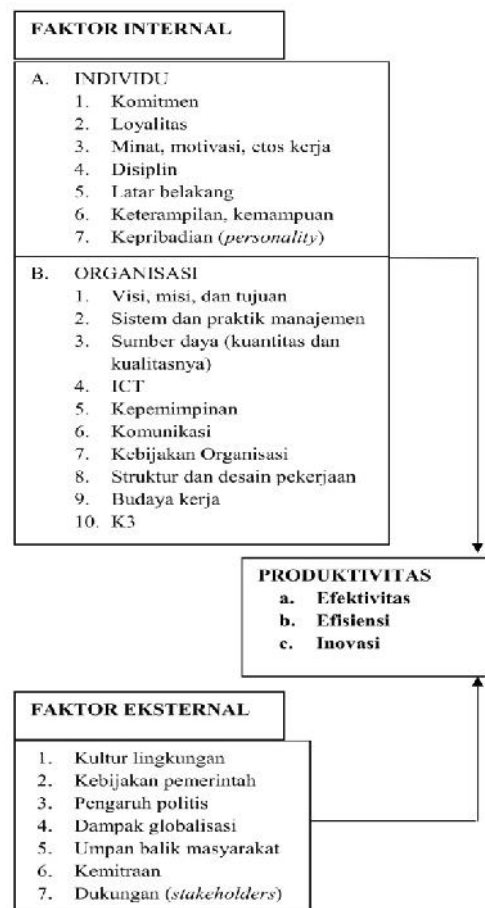
Masalah produktivitas kerja dalam suatu organisasi merupakan salah satu faktor penting, khususnya bila dihubungkan dengan penggunaan sumber kerja sebagai input baik berupa material, personil, waktu, maupun tenaga dan pemikiran. Disamping itu, tingkat produktivitas kerja pegawai suatu organisasi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah kemampuan, sikap dan keterampilan individu dalam bekerjasama dengan kelompoknya, manajemen yang diterapkan oleh pimpinan maupun organisasi kerjanya, komitmen kelompok dan lain sebagainya.

Secara umum produktivitas suatu organisasi dipengaruhi oleh manusia, modal, metode (proses), produksi, umpan balik, lingkungan internal

organisasi, dan lingkungan eksternal (baik lokal, regional, nasional maupun internasional) (Sinungan, 2008, 56). Adapun dalam penelitian ini hanya akan membicarakan faktor yang berhubungan dengan lingkungan internal organisasi.

Lingkungan internal organisasi sebagai faktor penentu produktivitas menyangkut beberapa hal antara lain: Organisasi dan perencanaan; Sistem manajemen; Kondisi kerja (fisik); Iklim organisasi (sosial); Tujuan perusahaan dan hubungan dengan lingkungan; Sistem insentif; Kebijakan organisasi; Kepemimpinan; Komunikasi; dan Struktur dan desain pekerjaan. (Sinungan, 2008, 57) (Yuniarsih & Suwatno, 2008, 161)

Untuk lebih jelasnya, keterkaitan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dapat dilihat pada gambar 1 di bawah ini;



Sumber: (Yuniarsih & Suwatno, 2008)

**Gambar 1**  
**Faktor – faktor yang Mempengaruhi Produktivitas**

Lain daripada itu faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai meliputi: “pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gaji dan kesehatan, teknologi, manajemen, dan kesempatan berprestasi”(Ravianto, 1998, 4). Hal yang sama juga disampaikan oleh Sutermeister yang mengemukakan bahwa “...*the human contribution to productivity, or employee job performance, are considered to result from ability and motivation, or more accurately, ability times motivation*”(Sutermeister, 1976, 7).

Pendapat lain dikemukakan oleh Paul Mali yang menyatakan bahwa produktivitas kerja merupakan proses sinergistik dari semua faktor yang dapat dikelompokkan pada empat level yaitu:

1. Pada level keempat (tertinggi), yang berpengaruh terhadap produktivitas secara langsung adalah efektivitas (*performance*) dan efisiensi (penggunaan sumber-sumber);
2. Pada level ketiga, terdiri atas keterampilan (*skill*), motivasi, metode, dan biaya;
3. Pada level kedua, terdiri atas kepemimpinan (*leadership*), suasana/iklim (*climate*), insentif, jadwal kerja (*schedules*), struktur organisasi, teknologi, dan material;
4. Pada level pertama, terdiri atas kecakapan (*ability*), gaya (*style*), latihan (*training*), pengetahuan (*knowledge*), kondisi fisik, rekan, bentuk tugas (*job design*), tujuan (*goal*), kebijakan, standar, perlengkapan, dan kualitas (Yuniarsih & Suwatno, 2008, 160).

Dari pendapat di atas dapat dipahami, bahwa produktivitas kerja pegawai dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari dalam diri individu (internal) dan faktor yang berasal dari luar individu (eksternal). Faktor internal tersebut meliputi: pendidikan, motivasi dan kepuasan kerjasama, komitmen terhadap pekerjaan yang diembannya. Adapun faktor eksternalnya antara lain; fasilitas yang tersedia, keamatan hubungan (*cohesiveness*), iklim lingkungan kerja (iklim organisasi), kepemimpinan (*leadership*).

Berdasarkan uraian di atas dapat kita lihat bahwa banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai, yang diantaranya adalah faktor kepemimpinan dan iklim organisasi.

### Keterampilan Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak dalam pencapaian tujuan organisasi (Siagian, 2003, 24).

Dari pengertian di atas, dengan kewenangan yang dimilikinya seorang pemimpin dapat melakukan pembinaan pegawainya untuk menunjukkan kemampuan kerja yang positif. Disiplin dan produktivitas kerja pegawai merupakan sebagian dari indikator perilaku pegawai yang positif sebagaimana yang dikehendaki dalam kepemimpinan suatu organisasi. Sejalan dengan hal itu, berfungsi tidaknya seorang pemimpin sangat menentukan dalam meningkatkan keberhasilan organisasi di masa mendatang.

Peranan kepemimpinan dalam menanamkan kedisiplinan bagi para pegawainya bukanlah suatu pekerjaan mudah dan akan terjadi dengan sendirinya. Tetapi memerlukan keterampilan dan kemampuan serta komitmen kerja yang tinggi dari seorang pemimpin.

**Tabel 1**  
**Taksonomi Tiga-Kategori dari Keterampilan Kepemimpinan**

| NO | KATEGORI KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN  |
|----|---|
| 1. | <b>Keterampilan Konseptual (<i>Conceptual Skill</i>):</b> Kemampuan analitis umum; pemikiran logis; kefasihan dalam pembentukan konsep dan konseptualisasi hubungan yang kompleks dan ambigu; kreativitas dalam pembuatan ide dan pemecahan masalah; dan kemampuan untuk menganalisis peristiwa dan merasakan tren, antisipasi perubahan, dan mengenali kesempatan dan potensi masalah (pemikiran induktif dan deduktif). |
| 2. | <b>Keterampilan Hubungan Antar-Pribadi (<i>Human-relation Skill</i>):</b> Pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses hubungan antarpribadi; kemampuan untuk memahami perasaan, sikap, dan motif orang lain dari apa yang mereka katakan dan lakukan (empati, sensitivitas sosial); kemampuan untuk berkomunikasi dengan  |

|    |   |
|----|---|
|    | <p>jas dan efektif (kefasihan bicara, persuasif); dan kemampuan untuk membuat hubungan yang efektif dan kooperatif (kebijaksanaan, diplomasi, keterampilan mendengarkan, pengetahuan tentang perilaku sosial yang dapat diterima).</p>                |
| 3. | <p><b>Keterampilan Teknis (<i>Technical Skill</i>):</b> Pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melakukan aktivitas khusus, dan kemampuan untuk menggunakan peralatan dan perangkat yang relevan dengan aktivitas tersebut.</p> |

Sumber: Dimodifikasi dari Yukl (2007:213)

Dengan demikian, sebagai pimpinan, para pejabat struktural dinas pendidikan perlu memiliki kompetensi dasar yang disyaratkan. Kompetensi dasar ini didasarkan kepada fondasi teoritis yang berasal dari Robert L. Katz (Yukl, 2007), yaitu berupa keterampilan dan kemampuan dasar kepemimpinan sebagai berikut: (1) keterampilan konseptual (*conceptual skills*); (2) keterampilan teknis (*technical skill*), dan (3) keterampilan hubungan manusiawi (*human-relation skills*) (lihat Tabel1)

**1) Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skills*)**

Keterampilan atau kemampuan memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian terhadap bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam pelaksanaan pekerjaan secara menyeluruh. Kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh daripada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompoknya sendiri.

Keterampilan ini berkenaan dengan kemampuan dalam membuat keputusan dan melihat hubungan-hubungan penting dalam mencapai tujuan. Rincian dari keterampilan konseptual dalam kepemimpinan, meliputi antara lain: a) Mengidentifikasi karakteristik anggota; b) Mengukur kemampuan pegawai/staf; c) Menetapkan prioritas; d) Menganalisis lingkungan kerja; e) Mendesain *alternative contingency*; dan f) Memonitor atau mengontrol aktivitas

**2) Keterampilan Teknis (*Technical Skills*)**

Keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, yaitu berupa penggunaan metode, tehnik dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman pendidikan dan pelatihan. Hal ini juga terkait dengan kemampuan menerapkan keilmuan dalam pelaksanaan (operasional) dalam rangka mendayagunakan/memanfaatkan sumber-sumber daya yang ada. Melaksanakan tindakan yang bersifat operasional. Memikirkan pemecahan masalah-masalah yang praktis.

Aspek lainnya dari keterampilan teknis pimpinan suatu institusi adalah harus mengetahui dengan persis kegiatan-kegiatan apa saja yang menguntungkan atau merugikan bagi instansi. Pengetahuan teoritis dan praktis ditambah dengan pengalaman sangat esensial dalam pelaksanaan tugas pimpinan.

**3) Keterampilan Hubungan Manusiawi (*Human-Relation Skills*)**

Pengembangan hubungan humanistik atau hubungan antar manusia dalam sebuah instansi sangat penting untuk dilakukan. Dinas pendidikan merupakan sebuah organisasi yang terdiri dari berbagai karakteristik orang, sehingga dalam prosesnya tidak terlepas dari hubungan dan komunikasi antar orang yang ada di dalamnya. Pimpinan dari sebuah instansi yang efektif harus mampu untuk mengembangkan sebuah hubungan yang harmonis.

Keterampilan ini berkenaan dengan kemampuan pimpinan dalam bekerjasama dengan orang lain, dan memotivasi para pegawai/staf agar bersungguh-sungguh dalam bekerja. Kemampuan dalam mengorganisasikan elemen-elemen pendidikan, baik dalam lingkungan internal maupun eksternal instansi. Keterampilan ini juga terkait dengan kemampuan berhubungan dengan bawahan. Bekerjasama menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan dan kooperatif. Menjalin hubungan yang baik sehingga bawahan merasa aman dalam melaksanakan tugasnya.



### **Iklm Organisasi**

Iklm organisasi merupakan suasana dalam suatu organisasi yang diciptakan oleh pola hubungan antar pribadi (*interpersonal relationship*) yang berlaku. Pola hubungan ini bersumber dari hubungan antar pegawai dengan pegawai lainnya, atau mungkin hubungan antara pegawai dengan pemimpin atau sebaliknya antara pemimpin dengan pegawai. Pola hubungan antara pegawai dengan pemimpin membentuk suatu jenis kepemimpinan (*leadership style*) yang diterapkan oleh pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya.

Iklm organisasi yang kondusif sangat dibutuhkan bagi pegawai untuk menumbuhkan dorongan dalam diri pegawai tersebut untuk bekerja lebih bersemangat. Hal ini sesuai dengan arahan dan panduan dari Depdikbud yang menyebutkan bahwa, “iklm organisasi sangat mempengaruhi motivasi para anggotanya. Ada iklm yang menggairahkan para anggotanya untuk berpartisipasi, ada pula iklm yang justru memadamkan motivasi untuk berprestasi” (Depdikbud, 1983, 45).

Kutipan di atas memberikan pemahaman kepada kita terutama kepada para pemimpin organisasi termasuk organisasi pendidikan untuk selalu memperhatikan iklm organisasinya. Pemimpin harus berusaha mengelola iklm organisasinya agar dapat menciptakan suasana yang dapat menumbuhkan semangat dan kegairahan kerja para pegawainya. Melalui suasana yang demikian pegawai akan merasa tenang, nyaman, tidak ada yang ditakuti dalam bekerja.

Iklm organisasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah tingkat keterbukaan komunikasi diantara orang-orang yang terlibat dalam pekerjaan. Tingkat keterbukaan merupakan salah satu kategori iklm organisasi yang dikembangkan oleh Andrew W. Halpin and Don B. Croff yang disebutnya sebagai *Open Climate* (Iklm Terbuka) (Hoy & Miskel, 2001).

Banyak dimensi iklm organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Andrew W. Halpin & Don B. Croff yaitu: *supportive* (keterdukungan), *directive* (keterarahan), *restrictive* (keterbatasan), *collegial* (pertemanan), *intimate* (keintiman), dan *disengaged* (lepas). Dimensi-dimensi tersebut membentuk tipe-tipe iklm

organisasi yaitu: *open* (terbuka), *engaged* (terkendali), *disengaged* (lepas), dan *closed* (tertutup). Seperti yang telah dikemukakan di atas bahwa pada penelitian ini tidak mengidentifikasi tipe-tipe iklm tersebut secara keseluruhan, melainkan salah satu tipe iklm terbuka dengan dimensi yang ditelusuri yaitu: *supportive*, *collegial*, dan *intimate*.

Dimensi iklm terbuka tersebut diwujudkan dalam konteks komunikasi di antara orang-orang yang sedang bekerja. Dengan demikian pertanyaan yang perlu diajukan adalah: (1) bagaimana tingkat *supportive* (keterdukungan) orang-orang yang sedang bekerja satu sama lain; (2) bagaimana tingkat *collegial* (pertemanan) orang-orang yang sedang bekerja; dan (3) bagaimana tingkat *intimate* (keintiman) orang-orang yang sedang bekerja. Ketiga dimensi tersebut merupakan indikator yang dikaji dalam penelitian ini.

Iklm merupakan suatu konsep umum yang mencerminkan kualitas kehidupan organisasi. Kualitas kehidupan organisasi tersebut banyak ditinjau dari berbagai sudut pandang. Salah satu konsep dan pengukuran iklm ditinjau dari perilaku pimpinan dan bawahan, Andrew W. Halpin & Don B. Croff telah meneliti perilaku tersebut di bidang persekolahan yaitu perilaku kepala sekolah dan guru. Terdapat enam dimensi iklm yang dipelajarinya, tiga dimensi merupakan perilaku kepala sekolah yaitu: *supportive* (keterdukungan), *directive* (keterarahan), dan *restrictive* (keterbatasan). Tiga dimensi lagi merupakan perilaku guru-guru yaitu: *collegial* (pertemanan), *intimate* (keintiman), dan *disengaged* (lepas). Kombinasi dimensi tersebut menghasilkan empat iklm yaitu: *open* (terbuka), *engaged* (terkendali), *disengaged* (lepas), dan *closed* (tertutup) (Hoy & Miskel, 2001, 190-198)

### **Metodologi Penelitian**

Mencermati masalah yang akan diteliti, yakni kepemimpinan pejabat struktural, iklm organisasi dan produktivitas kerja pegawai, maka metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif.

Pengembangan alat pengumpulan data penelitian dilakukan dengan mengacu pada variabel yang diteliti. Adapun variabel yang diteliti

mencakup kepemimpinan, iklim organisasi, dan produktivitas kerja pegawai. Mengacu kepada permasalahan yang diteliti dan tujuan penelitian ini, maka data yang perlu dikembangkan adalah data tentang kepemimpinan, iklim organisasi, yang dihubungkan dengan produktivitas kerja. Oleh karena itu ditetapkan alat pengumpul data yang relevan dengan fokus permasalahannya.

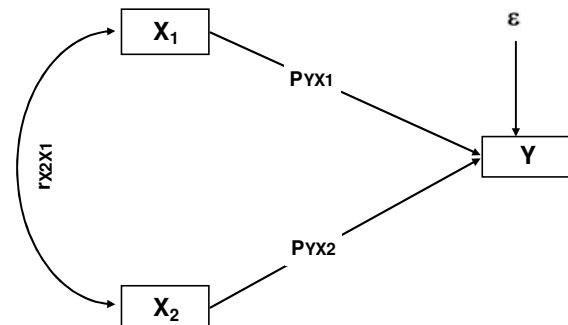
Pengumpulan data penelitian kuantitatif tidak dilakukan secara langsung oleh peneliti tetapi diwakili oleh angket yang disebarakan kepada populasi atau sampel penelitian. Alat pengumpul data dikembangkan dengan angket yang berbentuk skala Likert dengan alternatif jawaban untuk masing-masing variabel adalah: Tidak Pernah (TP), Jarang (JR), Kadang-kadang (KD), Sering (SR), dan Selalu (SL). Responden dipersilahkan untuk menjawab pertanyaan dan pernyataan yang diajukan dalam kuesioner sesuai dengan keadaan yang dirasakan mengenai kepemimpinan, iklim organisasi, dan produktivitas kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Subang.

Dalam penelitian ini, yang ditetapkan sebagai populasi penelitian adalah seluruh pegawai/staf administrasi yang ada di tiap Sub Dinas Pendidikan Kabupaten Subang. Sejumlah 116 orang pegawai. Dilihat dari tingkat penyebaran populasi dan penyesuaian dengan karakteristik populasi yang akan diambil, maka populasi tersebut sudah cukup representatif.

Adapun teknik sampling yang digunakan adalah metode *proportional random sampling*, yaitu sebuah sampel yang diambil dari tiap unit penelitian dari populasi secara proporsional (Sugiono, 2008).

Setelah dilakukan penghitungan dengan teknik sampling, ternyata jumlah sampel yang diperoleh telah sesuai dengan rumus Yamane sebelumnya yaitu minimal sejumlah 54 orang responden, sehingga dapat ditetapkan menjadi sampel penelitian.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Dimana hubungan struktural antara ketiga variabel tersebut digambarkan sebagai berikut;



Gambar 2  
Diagram Jalur Paradigma Penelitian

Diagram jalur seperti digambarkan diatas dapat diformulasikan kedalam persamaan struktur sebagai berikut.

$$Y = P_{YX1}X_1 + P_{YX2}X_2 + \epsilon$$

Ket:

Y= Produktivitas kerja pegawai

X<sub>1</sub>=Kepemimpinan pejabat struktural

X<sub>2</sub> = Iklim organisasi

ε = Pengaruh faktor lain

(Riduwan & Kuncoro, 2008)(Riduwan & Akdon, 2006)

### Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Sesuai dengan hipotesis penelitian yang diajukan, maka pengujian dilakukan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Dari data ketiga variabel yang diteliti, untuk memudahkan perhitungan koefisien jalur terlebih dahulu dihitung koefisien korelasi antar variabel yang disusun dalam bentuk sebuah matriks korelasi sebagai berikut:

$$R = \begin{matrix} & X_1 & X_2 & Y \\ X_1 & 1,0000 & & \\ X_2 & 0,5429 & 1,0000 & \\ Y & 0,7222 & 0,6288 & 1,0000 \end{matrix}$$

Koefisien korelasi diatas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Keeratan hubungan antara kepemimpinan pejabat struktural dengan produktivitas kerja pegawai adalah sebesar 0,7222 dengan arah hubungan positif, artinya kepemimpinan pejabat struktural yang baik cenderung diikuti dengan peningkatan produktivitas kerja pegawai.
- Keeratan hubungan antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja pegawai adalah sebesar 0,6288 dengan arah hubungan positif,

artinya iklim organisasi yang baik cenderung diikuti dengan peningkatan produktivitas kerja pegawai.

- Keeratan hubungan antara kepemimpinan pejabat struktural dengan iklim organisasi adalah sebesar 0,5429 dengan arah hubungan positif, artinya kepemimpinan pejabat struktural yang baik cenderung diikuti dengan perbaikan iklim organisasi.

Pada gambar diagram jalur paradigma penelitian dapat dilihat kepemimpinan pejabat struktural dan iklim organisasi berfungsi sebagai variabel independen, sementara produktivitas kerja pegawai berperan sebagai variabel dependen. Selanjutnya untuk menguji kontribusi kepemimpinan pejabat struktural dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang ditempuh dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menghitung invers dari matriks korelasi antar variabel independen.

$$R^{-1} = \begin{matrix} & \mathbf{X}_1 & \mathbf{X}_2 \\ \mathbf{X}_1 & \begin{bmatrix} 1,4179 & -0,7698 \end{bmatrix} \\ \mathbf{X}_2 & \begin{bmatrix} -0,7698 & 1,4179 \end{bmatrix} \end{matrix}$$

2. Menyusun matriks korelasi antara variabel independen dengan variabel dependen

$$R = \begin{matrix} & \mathbf{Y} \\ \mathbf{X}_1 & \begin{bmatrix} 0,7222 \\ 0,6288 \end{bmatrix} \\ \mathbf{X}_2 & \end{matrix}$$

3. Menghitung koefisien jalur dengan mengalikan invers dari matriks korelasi antar variabel independen terhadap matriks korelasi variabel independen dengan variabel dependen

$$\begin{bmatrix} \mathbf{PYX}_1 \\ \mathbf{PYX}_2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1,4179 & -0,7698 \\ -0,7698 & 1,4179 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,722 \\ 2 \\ 0,628 \\ 8 \end{bmatrix}$$

$$\begin{bmatrix} \mathbf{PYX}_1 \\ \mathbf{PYX}_2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \mathbf{0,5399} \\ \mathbf{0,3357} \end{bmatrix}$$

Setelah koefisien jalur diperoleh, selanjutnya dihitung besar pengaruh kepemimpinan pejabat struktural dan iklim organisasi secara simultan

terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang, atau dikenal dengan koefisien determinasi. Koefisien determinasi diperoleh dari hasil perkalian koefisien jalur terhadap matriks korelasi antara variabel independen dengan variabel dependen.

$$R^2_{Y(X_1, X_2)} = [0,5399 \quad 0,3357] \times \begin{bmatrix} 0,7222 \\ 0,6288 \end{bmatrix}$$

$$= 0,6010$$

Melalui nilai koefisien determinasi diketahui bahwa 60,10% perubahan produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang disebabkan oleh perubahan kepemimpinan pejabat struktural dan perubahan iklim organisasi, sementara sisanya sebesar 39,90% disebabkan oleh faktor lain diluar variabel kepemimpinan pejabat struktural dan iklim organisasi.

#### 1) Pengujian Koefisien Jalur Secara Parsial

Pada pengujian secara simultan menyimpulkan terdapat kontribusi kepemimpinan pejabat struktural dan iklim organisasi secara simultan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang. Selanjutnya dilakukan pengujian secara parsial untuk menguji apakah kepemimpinan pejabat struktural dan iklim organisasi berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang.

#### a) Kontribusi Kepemimpinan pejabat struktural Terhadap Produktivitas kerja pegawai

Hipotesis:

$H_0 : \rho_{YX_1} = 0$  Kepemimpinan pejabat struktural secara parsial tidak berkontribusi signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang.

$H_1 : \rho_{YX_1} \neq 0$  Kepemimpinan pejabat struktural secara parsial berkontribusi signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang.



Statistik uji:

$$t_{hitung} = \frac{0,5399}{\sqrt{\frac{(1-0,6010) \times 1,4179}{(54-2-1)}}} = 5,1264$$

Hasil perhitungan koefisien jalur pada bagian sebelumnya dapat dilihat koefisien jalur kepemimpinan pejabat struktural terhadap produktivitas kerja pegawai sebesar 0,5399 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 5,1264. Karena  $t_{hitung}$  koefisien jalur kepemimpinan pejabat struktural terhadap produktivitas kerja pegawai lebih besar dari  $t_{tabel}$  (2,008), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinyamelalui hasil penelitian dapat membuktikan bahwa kepemimpinan pejabat struktural secara parsial berkontribusi secara signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang.

Besar kontribusi kepemimpinan pejabat struktural dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang adalah sebagai berikut;

- Kontribusi langsung kepemimpinan pejabat struktural terhadap produktivitas kerja pegawai =  $(P_{YX_1})^2 = (0,5399) \times (0,5399) = 0,2915$  (**29,15%**).
- Kontribusi tidak langsung kepemimpinan pejabat struktural terhadap produktivitas kerja pegawai karena hubungannya dengan iklim organisasi =  $P_{YX_1} \times r_{X_1X_2} \times P_{YX_2} = (0,5399) \times (0,5429) \times (0,3357) = 0,0984$  (**9,84%**).

Jadi total pengaruh kepemimpinan pejabat struktural terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang =  $29,15\% + 9,84\% = 38,99\%$  dengan arah yang positif, artinya 38,99% peningkatan yang terjadi pada produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang dapat dijelaskan oleh perbaikan kepemimpinan pejabat struktural.

**b) Kontribusi Iklim organisasi Terhadap Produktivitas kerja pegawai**

Hipotesis:

$H_0 : \rho_{YX_2} = 0$  Iklim organisasi secara parsial tidak berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang.

$H_1 : \rho_{YX_2} \neq 0$  Iklim organisasi secara parsial berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang.

Statistik uji:

$$t_{hitung} = \frac{0,3357}{\sqrt{\frac{(1-0,6010) \times 1,4179}{(54-2-1)}}} = 3,1874$$

Hasil perhitungan koefisien jalur pada bagian sebelumnya dapat dilihat koefisien jalur iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai sebesar 0,3357 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 3,1874. Karena  $t_{hitung}$  koefisien jalur iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai lebih besar dari  $t_{tabel}$  (2,008), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinyamelalui hasil penelitian dapat membuktikan bahwa iklim organisasi secara parsial berkontribusi signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang.

Besar kontribusi iklim organisasi dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang adalah sebagai berikut;

- Kontribusi langsung iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai =  $(P_{YX_1})^2 = (0,3357) \times (0,3357) = 0,1127$  (**11,27%**)
- Kontribusi tidak langsung iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai karena hubungannya dengan kepemimpinan pejabat struktural =  $P_{YX_2} \times r_{X_1X_2} \times P_{YX_1} = (0,3357) \times (0,5429) \times (0,5399) = 0,0984$  (**9,84%**).

Jadi total kontribusi iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang =  $11,27\% + 9,84\% = 21,11\%$  dengan arah yang positif, artinya 21,11% peningkatan yang terjadi pada produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang dapat dijelaskan oleh perbaikan iklim organisasi.

**2) Pengujian Koefisien Jalur Secara Simultan.**

Hipotesis Statistik:

$H_0 : \rho_{YX_i} = 0$  Semua Kepemimpinan pejabat struktural dan iklim organisasi secara simultan tidak

$H_a$  : Ada  $\rho$   $YX_i$ ,  
 $\neq 0$   
 $i = 1,2$

berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang. Kepemimpinan pejabat struktural dan iklim organisasi secara simultan berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang.

$$F_{hitung} = \frac{(n-k-1)R^2_{Y(X_1X_2)}}{k(1-R^2_{Y(X_1X_2)})}$$

$$F_{hitung} = \frac{(32-2-1) \times 0,6010}{2 \times (1-0,6010)}$$

$$= 38,4126$$

Hasil perhitungan statistik uji F dapat dilihat nilai statistik  $F_{hitung}$  untuk pengujian secara simultan sebesar 38,4126, sementara pada tingkat signifikansi 0,05 dan derajat bebas (2;51) diperoleh nilai  $F_{tabel}$  sebesar 3,179. Karena dari hasil penelitian diperoleh nilai  $F_{hitung}$  (38,4126) lebih besar dari  $F_{tabel}$  (3,179), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya melalui hasil penelitian dapat dibuktikan bahwa kepemimpinan pejabat struktural dan iklim organisasi secara simultan berkontribusi signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang.

Total kontribusi kepemimpinan pejabat struktural dan iklim organisasi secara simultan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang = 38,99% + 21,11% = **60,10%**, artinya 60,10% peningkatan yang terjadi pada produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang dapat dijelaskan oleh perbaikan kepemimpinan pejabat struktural dan iklim organisasi.

## Pembahasan

### Analisis Deskriptif Variabel Produktivitas Kerja, Kepemimpinan Pejabat Struktural dan Iklim Organisasi

Hasil analisis deskriptif berdasarkan penilaian responden memberikan informasi bahwa produktivitas kerja pegawai di lingkungan dinas pendidikan Kabupaten Subang sudah tinggi. Dari

54 responden yang menjadi sampel, mayoritas diantaranya (79,63%) memiliki produktivitas kerja yang tinggi di lingkungan dinas pendidikan Kabupaten Subang.

Hal ini berarti produktivitas kerja pegawai tersebut berada di atas rata-rata atau para pegawai tersebut memiliki produktivitas kerja yang tinggi. Produktivitas kerja pegawai ini masih perlu dioptimalkan untuk lebih efektif dan efisien sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Produktivitas individu dapat dinilai dari apa yang dilakukan individu tersebut dalam kerjanya, yaitu bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaan atau unjuk kerja (*job performance*) dalam mencapai hasil yang ditargetkan.

Produktivitas kerja pada lembaga non profit, seperti pada institusi pendidikan merupakan suatu kemampuan dalam melakukan suatu kegiatan yang diukur dalam jangka waktu tertentu serta kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan. Menurut Nawawi, "semakin baik keterampilan, keahlian, disiplin, ketekunan, ketepatan penggunaan metode serta alat dan lain-lain dalam bekerja maka semakin tinggi pula produktivitas personil serta individu" (Nawawi, 1995, 126). Pandangan ini menegaskan bahwa produktivitas kerja pegawai tinggi bilamana hasil yang dicapai pegawai dalam bekerja lebih besar (baik secara kualitas maupun kuantitas) dari sumber kerja (tenaga, waktu, dan biaya) yang dipergunakan.

Adapun Kepemimpinan pejabat struktural pada dinas pendidikan Kabupaten Subang juga berada pada kategori baik. Dari 54 responden yang menjadi sampel, mayoritas diantaranya (66,67%) menilai kepemimpinan pejabat struktural pada dinas pendidikan Kabupaten Subang sudah baik. Hal ini menunjukkan bagi kita pentingnya kepemimpinan dalam kehidupan organisasi. Pemimpin memainkan peranan yang amat penting bahkan menentukan dalam proses pencapaian tujuan organisasi, sehingga kepemimpinan merupakan sesuatu yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan memiliki posisi yang sangat vital dan menentukan mutu dalam sebuah institusi (Sallis, 2010, 169). Aspek penting dari peran kepemimpinan dalam pendidikan adalah memberdayakan para pegawai dan memberikan

wewenang yang luas untuk meningkatkan kinerjanya sehingga dapat mencapai hasil yang optimal bagi kemajuan organisasi.

Eksistensi pemimpin semakin penting ketika dihadapkan pada situasi dan kondisi dengan berbagai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap anggota pada suatu organisasi. Namun tiap individu tetap dituntut untuk dapat memberikan kontribusi positif dan optimal bagi organisasinya. Efektivitas kepemimpinan seorang pemimpin tercermin dari kapabilitasnya dalam meningkatkan dan mengembangkan organisasi dengan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Selanjutnya berkaitan dengan iklim organisasi, gambaran hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi di lingkungan dinas pendidikan Kabupaten Subang sudah baik. Dari 54 responden yang menjadi sampel mayoritas diantaranya (81,48%) menilai iklim organisasi di lingkungan dinas pendidikan Kabupaten Subang sudah baik.

Hasil analisis variabel iklim organisasi memberikan informasi bahwa iklim organisasi yang ada termasuk dalam kategori baik. Hal ini berarti iklim organisasi pada dinas pendidikan Kabupaten Subang baik namun masih belum optimal seperti yang diharapkan. Iklim organisasi yang kondusif sangat dibutuhkan bagi pegawai untuk menumbuhkan dorongan dalam diri pegawai tersebut untuk bekerja lebih bersemangat.

Ini sejalan dengan pandangan Depdikbud, yang menyebutkan bahwa, “iklim organisasi sangat mempengaruhi motivasi para anggotanya. Ada iklim yang menggairahkan para anggotanya untuk berpartisipasi, ada pula iklim yang justru memadamkan motivasi untuk berprestasi” (Depdikbud, 1983, 45).

Kutipan di atas memberikan pemahaman kepada kita terutama kepada para pemimpin organisasi termasuk organisasi pendidikan untuk selalu memperhatikan iklim organisasinya. Pemimpin harus berusaha mengelola iklim organisasinya agar dapat menciptakan suasana yang dapat menumbuhkan semangat dan kegairahan kerja para pegawainya. Suasana yang demikian akan memberikan rasa tenang, nyaman, dan tidak ada yang ditakuti bagi para pegawai dalam bekerja.

### **Kontribusi Kepemimpinan Pejabat Struktural terhadap Produktivitas Kerja Pegawai**

Hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan pejabat struktural berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang telah terbukti melalui pengujian hipotesis. Melalui pengujian juga diperoleh hasil bahwa hipotesis yang menyatakan kepemimpinan pejabat struktural tidak berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai ( $H_0$ ) ditolak. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi dari kepemimpinan pejabat struktural terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang.

Besarnya kontribusi kepemimpinan pejabat struktural terhadap produktivitas kerja pegawai adalah sebesar 38,99%, artinya 38,99% peningkatan produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang dapat dijelaskan oleh perbaikan kepemimpinan pejabat struktural. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan bahwa kepemimpinan pejabat struktural berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang.

Temuan penelitian di atas semakin memperjelas bahwa salah satu faktor pendukung terciptanya produktivitas kerja yang tinggi adalah peran pemimpin yang mampu menjalankan kepemimpinannya secara profesional. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Siagian bahwa “kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritis dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi” (Siagian, 2002, 62).

Eksistensi pemimpin semakin penting ketika dihadapkan pada situasi dan kondisi dengan berbagai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap anggota pada suatu organisasi. Namun tiap individu tetap dituntut untuk dapat memberikan kontribusi positif dan optimal bagi organisasinya. Efektivitas kepemimpinan seorang pemimpin tercermin dari kapabilitasnya dalam meningkatkan dan mengembangkan organisasi dengan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Menjadi seorang pemimpin bukanlah sesuatu yang mudah, hal ini terkait dengan tingkat

kesulitan dalam menjalankan tugas kepemimpinan pada suatu organisasi. Antara pimpinan dan bawahan/pegawai harus tercipta komunikasi yang baik sehingga akan membentuk *teamwork* yang solid. Pemimpin harus memahami dan mempunyai kecakapan dan keterampilan memimpin agar dapat bertindak sebagai pemimpin yang profesional.

Hal ini semakin memperjelas bahwa, dalam kehidupan organisasi pemimpin memainkan peranan yang sangat penting, bahkan menentukan dalam proses pencapaian tujuan organisasi, sehingga kepemimpinan merupakan sesuatu yang sangat esensial untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan dan kekuatan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau dan mampu mengikuti kehendaknya dan memberikan inspirasi untuk menghasilkan sesuatu yang lebih bermakna (Yuniarsih & Suwatno, 2008, 165-166).

Esensi pengaruh dalam konsep kepemimpinan bukanlah semata-mata berbentuk intruksi, melainkan lebih sebagai motivasi atau pemicu yang dapat memberikan inspirasi kepada bawahan sehingga inisiatif dan kreativitas mereka dapat berkembang secara optimal untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

### **Kontribusi Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja**

Hipotesis yang menyatakan bahwa iklim organisasi berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang telah terbukti melalui pengujian hipotesis. Melalui pengujian juga diperoleh hasil bahwa hipotesis yang menyatakan iklim organisasi tidak berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai ( $H_0$ ) ditolak. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi dari iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang.

Besarnya kontribusi iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai adalah 21,11%, artinya 21,11% peningkatan produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang dapat dijelaskan oleh perbaikan iklim organisasi. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan bahwa iklim organisasi berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang.

Temuan penelitian di atas memberikan pemahaman bagi kita bahwa iklim organisasi yang kondusif sangat dibutuhkan bagi pegawai untuk menumbuhkan dorongan dalam diri pegawai tersebut untuk bekerja lebih bersemangat sehingga pada akhirnya akan dapat mewujudkan produktivitas kerja yang tinggi. Hal ini sesuai dengan pandangan dari Depdikbud yang menyebutkan bahwa, “iklim organisasi sangat mempengaruhi motivasi para anggotanya. Ada iklim yang menggairahkan para anggotanya untuk berpartisipasi, ada pula iklim yang justru memadamkan motivasi untuk berprestasi” (Depdikbud, 1983).

Lebih jauh Herzberg, menegaskan bahwa, “aktivitas yang dilakukan oleh manusia dapat berjalan dengan baik jika situasi dan kondisinya mendukung serta memungkinkan aktivitas itu terlaksana” (Hersey & Blanchard, 2000, 64). Dengan demikian, kondisi lingkungan kerja dan iklim pada suatu organisasi harus diciptakan sedemikian rupa (kondusif) sehingga pegawai merasa nyaman dan betah dalam menjalankan segala tugas dan aktivitasnya. Terciptanya lingkungan atau iklim kondusif akan mendorong para pegawai untuk berprestasi optimal dan mewujudkan produktivitas kerja yang tinggi.

Temuan penelitian yang diperkuat oleh pendapat para pakar di atas memberikan pemahaman kepada kita terutama kepada para pemimpin organisasi termasuk organisasi pendidikan untuk selalu memperhatikan iklim organisasinya. Pemimpin harus berusaha mengelola iklim organisasinya agar dapat menciptakan suasana nyaman dan kondusif yang dapat menumbuhkan semangat dan kegairahan kerja para pegawainya. Melalui suasana yang demikian pegawai akan merasa tenang, nyaman, tidak ada yang ditakuti dalam bekerja.

Berdasarkan temuan dalam penelitian ini dan didukung oleh kutipan-kutipan di atas terbukti bahwa iklim organisasi yang kondusif akan meningkatkan kinerja pegawai, sehingga produktivitas kerja meningkat. Dengan demikian sangat jelas bahwa iklim organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas pendidikan Kabupaten Subang.

### Kontribusi Kepemimpinan Pejabat Struktural dan Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja

Hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan pejabat struktural dan iklim organisasi secara simultan berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang telah terbukti melalui pengujian hipotesis. Melalui pengujian juga diperoleh hasil bahwa hipotesis yang menyatakan kepemimpinan pejabat struktural dan iklim organisasi secara simultan tidak berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai ( $H_0$ ) ditolak. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi kepemimpinan pejabat struktural dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai.

Besarnya kontribusi kepemimpinan pejabat struktural dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai adalah sebesar 60,10%. Artinya 60,10% peningkatan produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang dapat dijelaskan oleh perbaikan kepemimpinan pejabat struktural dan iklim organisasi, sedangkan sisanya 39,90% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Faktor-faktor lain tersebut diantaranya, tingkat pendidikan, komitmen terhadap tugas, sikap terhadap teman, sistem insentif, kepuasan kerja, promosi, dan lain sebagainya.

Hal tersebut, senada dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Ravianto, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai meliputi: "pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gaji dan kesehatan, teknologi, manajemen, dan kesempatan berprestasi"(Ravianto, 1998, 4). Pandangan tersebut dipertegas oleh Paul Mali yang menyatakan bahwa produktivitas kerja merupakan proses sinergistik dari semua faktor yang dapat dikelompokkan pada empat level yaitu:

1. Pada level keempat (tertinggi), yang berpengaruh terhadap produktivitas secara langsung adalah efektivitas (*performance*) dan efisiensi (penggunaan sumber-sumber);
2. Pada level ketiga, terdiri atas keterampilan (*skill*), motivasi, metode, dan biaya;
3. Pada level kedua, terdiri atas kepemimpinan (*leadership*), suasana/iklim (*climate*), insentif, jadwal kerja (*schedules*), struktur organisasi, teknologi, dan material;

4. Pada level pertama, terdiri atas kecakapan (*ability*), gaya (*style*), latihan (*training*), pengetahuan (*knowledge*), kondisi fisik, rekan, bentuk tugas (*job design*), tujuan (*goal*), kebijakan, standar, perlengkapan, dan kualitas (Yuniarsih & Suwatno, 2008, 160).

Dengan melihat banyaknya faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai tersebut dan dihubungkan dengan hasil penelitian ini yang menemukan kurang lebih sebesar 38,99% dan 21,11% dipengaruhi oleh kepemimpinan pejabat struktural dan iklim organisasi. Hal ini menjadi bukti bahwa kedua variabel ini mempunyai kontribusi yang cukup signifikan dibandingkan dengan faktor-faktor lainnya. Faktor-faktor tersebut secara umum terbagi menjadi dua, yaitu faktor internal, antara lain: motivasi, kompetensi, disiplin kerja, desain pekerjaan, promosi, manajemen, dll; dan faktor eksternal, antara lain: kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan, jaringan kerja, dll.

Berdasarkan temuan penelitian dan kutipan-kutipan dari pakar di atas semakin memperjelas bahwa kepemimpinan pejabat struktural dan iklim organisasi berkontribusi signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang. Dengan demikian untuk dapat melengkapi hasil penelitian ini, yakni pengaruh faktor-faktor lain terhadap produktivitas kerja pegawai, perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan dilengkapi teknik-teknik penelitian yang lebih baik untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih maksimal.

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dalam penelitian ini dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Kepemimpinan pejabat struktural pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang berada pada kategori baik. Dari 54 responden yang menjadi sampel mayoritas diantaranya (66,67%) menilai kepemimpinan pejabat struktural pada dinas pendidikan Kabupaten Subang sudah baik. Begitu juga Iklim organisasi berada pada kategori baik. Dari 54 responden yang menjadi sampel mayoritas diantaranya (81,48%) menilai iklim organisasi di lingkungan dinas pendidikan Kabupaten Subang sudah baik. begitu juga dengan produktivitas kerja



pegawai berada pada kategori tinggi. Dari 54 responden yang menjadi sampel mayoritas diantaranya (79,63%) memiliki produktivitas kerja yang tinggi di lingkungan dinas pendidikan Kabupaten Subang.

Kepemimpinan pejabat struktural Dinas Pendidikan Kabupaten Subang memiliki kontribusi yang cukup signifikan terhadap produktivitas kerja pegawainya, yaitu sebesar 38,99%, sedangkan sisanya ditentukan oleh faktor-faktor lain.

Iklm organisasi memiliki kontribusi yang cukup signifikan terhadap produktivitas kerja pegawainya, yaitu sebesar 21,11%, sedangkan sisanya ditentukan oleh faktor-faktor lain.

Secara bersama-sama Kepemimpinan pejabat struktural dan Iklm organisasi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang memiliki kontribusi sebesar 60,10% terhadap produktivitas kerja pegawainya, sedangkan sisanya sebesar 39,90% ditentukan oleh faktor-faktor lain. Dengan demikian, maka Kontribusi Kepemimpinan pejabat struktural dan Iklm organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang berada pada kategori yang cukup besar.

#### Daftar Pustaka

- Almigo, N. (2004). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal PSYCHE*, 1(1), 50–60.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2003). *Perilaku Dalam Organisasi, Terjemahan Agus Dharma* (Kesepuluh). Jakarta: Erlangga.
- Depdikbud. (1983). *Materi Dasar Program BK di Perguruan Tinggi* (Psikologi Belajar No. Buku IIC). Jakarta.
- Fremont, E. K., & Rosenzweig, E. . (2002). *Organisasi dan Manajemen* (Ediisi 4). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2000). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (6th Editio). New York: McGraw Hill.
- Nawawi, H. (1995). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Haji Masagung.
- Ravianto. (1998). *Produktivitas dan Manusia*

*Indonesia*. Jakarta: SIUP.

- Riduwan, & Akdon. (2006). *Rumus dan Dasar Dalam Aplikasi Statistik*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan, & Kuncoro, E. A. (2008). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Sallis, E. (2010). *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Siagian, S. P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, S. P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sinungan, M. (2008). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiono. (2008). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutermeister, R. A. (1976). *People and Productivity*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Yuniarsih, T., & Suwatno. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta.