

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH PROVINSI JAWA BARAT

Oleh

Beni Muldani¹,

Khasan Effendi², Kusworo³

¹⁾ Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Barat

Program Magister Terapan Studi Pemerintahan Daerah Institut Pemerintahan Dalam Negeri
muldani1092@gmail.com

^{2,3)} Institut Pemerintahan Dalam Negeri

ABSTRACT

*EFFECT OF LEADERSHIP AND CLIMATE ORGANIZATION ON THE PERFORMANCE
OF THE SECRETARIAT OF THE BOARD OF REPRESENTATIVES OF THE WEST JAVA PROVINCE*

The problem in this study is the leadership and organizational climate that has not been optimal in producing employee performance, situations, and conditions of employees who are in the comfort zone, there are multiple leadership positions between DPRD leaders and DPRD Secretariat leaders. This research is a quantitative study with a total sample of 60 people based on groups drawn from a population of 147 civil servants in the West Java Provincial Parliament Secretariat. Data collection techniques using questionnaires, observation, and documentation. Data analysis techniques used multiple regression analysis. The results of the study of the Effect of Leadership on Performance showed a positive result of 0.306, The Effect of Organizational Climate on Performance showed a Negative result of 0.301, The Effect of Leadership and Organizational Climate on Performance showed a positive result of 0.629.

Keywords: leadership, organizational climate, performance

ABSTRAK

Permasalahan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan dan iklim organisasi yang belum optimal dalam menghasilkan kinerja pegawai, situasi dan kondisi pegawai yang berada pada zona nyaman, adanya posisi pimpinan yang ganda antara pimpinan DPRD dengan pimpinan Sekretariat DPRD.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 60 orang berdasarkan golongan yang diambil dari jumlah populasi sebanyak 147 orang PNS pada Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Barat. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi berganda.

Hasil penelitian pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja menunjukkan hasil positif sebesar 0,306, pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja menunjukkan hasil negatif sebesar

0,301, pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja menunjukkan hasil positif sebesar 0,629.

Kata kunci: kepemimpinan, iklim organisasi, kinerja

PENDAHULUAN

Dalam kehidupan sosial setiap orang pasti memerlukan bantuan kepada orang lain dalam setiap aktivitasnya. Seperti kita ketahui lingkungan paling kecil dalam bermasyarakat adalah keluarga, kemudian lingkungan rumah tempat tinggal, dan lingkungan tempat pekerjaan. Dalam suatu organisasi perlu adanya harmonisasi dan kolaborasi yang harus dijalankan dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan adanya sumber daya baik sumber daya manusia, sumber daya finansial, dan sumber daya ilmu pengetahuan.

Setiap organisasi memiliki perbedaan menghadapi kondisi tersebut namun dalam kondisi apa pun setiap organisasi harus mampu menyesuaikan kemajuan zaman dan ritme pemerintahan dalam setiap periode kepemimpinan. Kemampuan organisasi tersebut bisa didukung dengan adanya sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang baik, karena sumber daya manusia merupakan aset yang mampu dikembangkan dan bisa menyesuaikan kebutuhan organisasi. Salah satu peran pemimpin organisasi adalah mampu mengelola aset tadi menjadi sumber daya yang mampu menggerakkan organisasi ke arah yang diinginkan.

Peran sumber daya manusia menjadi begitu penting selain sebagai pengambil keputusan sekaligus juga sebagai pelaksana keputusan. Untuk membangun sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan penanganan yang sungguh-sungguh dengan pendekatan yang tepat, karena sesuai fitrahnya manusia memiliki karakter dan sifat yang berbeda-beda, di satu sisi pihak pimpinan/manajemen organisasi

mengharapkan para pegawainya dapat bekerja dengan semangat dan loyalitas yang tinggi guna meningkatkan kinerja organisasi, di sisi lain para pegawai selain menjadi bagian dari organisasi tentu juga mengharapkan adanya peningkatan baik status, karier maupun kesejahteraan mereka. Oleh karena itu diperlukan kemauan dan niat baik dari pimpinan untuk dapat menciptakan situasi yang kondusif bagi pegawai, sehingga mereka dapat berkembang sebagaimana yang diharapkan dan menghasilkan kepuasan kerja yang optimal demi tercapainya tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja tidak hanya diperhatikan oleh organisasi swasta, melainkan organisasi pemerintah juga dalam menciptakan iklim organisasi bagi para pegawai. Kondisi yang terdapat pada Sekretariat DPRD memang berbeda dengan instansi pemerintah yang lain, hal ini dapat terlihat dari adanya dua unsur pimpinan dalam satu organisasi, yaitu Pimpinan DPRD sebagai unsur yang dilayani dan Pimpinan Sekretariat DPRD sebagai unsur pelaksana pelayanan bagi anggota DPRD. Kondisi ini yang kerap memunculkan adanya ketimpangan di antara Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Berdasarkan hal tersebut, maka iklim organisasi pegawai (PNS) harus diperhatikan dan diarahkan supaya dapat selaras dan sesuai dengan tugas pokok pelayanan kepada anggota DPRD. Dalam menciptakan iklim organisasi yang sesuai bagi para PNS, ada baiknya jika kegiatan ini tidak berhenti pada keberadaan para PNS itu sendiri. Hal ini perlu juga dikaitkan dengan sistem dan mekanisme evaluasi lebih luas yang melibatkan proses evaluasi kualitas kepemimpinan para pemimpin institusi tempat mereka bekerja. Peningkatan iklim organisasi pegawai senantiasa dilakukan

agar dapat mencapai sasaran pelayanan prima bagi para anggota DPRD, yaitu terciptanya pelayanan yang disajikan oleh aparatur pemerintah yang sesuai dengan standar, serta dapat menciptakan citra positif.

PEMBATASAN MASALAH

Mengingat kenyataan dari gejala-gejala yang diamati sangat kompleks dan bertautan satu sama lain maka Fokus penelitian yang dilakukan pada usulan penelitian ini yaitu sebagai berikut.

1. Berapa besar pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi seperti apa yang diharapkan mampu untuk meningkatkan kinerja pegawai dan berapa besar pengaruh kepemimpinan yang ditentukan oleh faktor-faktor *task competences, interpersonal competences, intuition, trait of characters, biophysical traits* dan *personality traits*.
2. Lokasi penelitian yang ditentukan pada usulan penelitian ini, yaitu pada Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Jawa Barat.

PERUMUSAN MASALAH

Perumusan Masalah

Setelah melakukan pembatasan masalah maka ditetapkan perumusan masalah yang akan menjadi penelitian ini yaitu sebagai berikut.

1. Berapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Jawa Barat?
2. Berapa besar pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Jawa Barat?
3. Berapa besar pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dewan

Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Jawa Barat?

Maksud Penelitian

Berkaitan dengan masalah tersebut, maka penelitian ini bermaksud untuk mengkaji tentang pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai sekretariat dewan perwakilan rakyat daerah Provinsi Jawa Barat serta faktor apa saja yang menghambat kinerja pegawai sehingga ke depan diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi untuk perbaikan pelayanan kepada masyarakat.

Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Jawa Barat.
2. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Jawa Barat.
3. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Jawa Barat.

Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Praktis

Menambah wawasan serta pengetahuan penulis serta menjadi masukan sebagai dasar bagi pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2. Kegunaan Teoretis

Dari pola hubungan ini diharapkan dapat diketahui pengaruh antara kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dan sebagai

bahan masukan pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Jawa Barat.

KAJIAN PUSTAKA

Terdapat banyak beragam pandangan tentang pengertian kepemimpinan (*leadership*) antara lain Robbins dan Judge (2011: 410) memberikan definisi: "Kepemimpinan adalah suatu kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan". Dalam suatu organisasi tentu memerlukan kejelasan tujuan, keberhasilan pencapaian tujuan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kemauan dan kemampuan pimpinan organisasi untuk mengarahkan setiap anggota organisasi

Kreitner dan Kinicki (2010: 468) mengelompokkan pendekatan dalam kepemimpinan menjadi lima kelompok: *trait approach*, *behavioral approach*, *contingency approach*, *transformational approach* dan *emerging approach*.

Pendekatan yang digunakan oleh pemimpin menurut teori ini adalah: pendekatan sifat, pendekatan perilaku, pendekatan kontingensi, pendekatan transformasional dan pendekatan situasional. Penjelasan dipilihnya teori Kreitner dan Kinicki, dikarenakan gaya kepemimpinan yang dilakukan seorang pimpinan dapat dilakukan sesuai dengan teori dari Kreitner dan Kinicki yang mengemukakan bahwa terdapat pendekatan yang digunakan oleh pemimpin dalam memengaruhi kinerja pegawai yang diukur dari dimensi sifat, perilaku, kontingensi, transformasional dan situasional.

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membantu individu maupun kelompok mengidentifikasi tujuannya dan kemudian memotivasi dan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Arah tersebut dapat memengaruhi interpretasi kejadian pengikut, organisasi, aktivitas pekerjaan

mereka komitmen mereka terhadap tujuan utama, hubungan mereka dengan pengikut atau akses mereka pada kerja sama dan dukungan dari unit kerja lain. Menurut pandangan Schermerhon, Hunt, Osborne, dan Uhl - Bien (2011 – 306):

"Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain dan proses memfasilitasi usaha individual dan kolektif untuk menyelesaikan sasaran mereka".

Pimpinan yang baik adalah seorang pimpinan yang tidak hanya memberi contoh saja, tetapi pimpinan yang bisa menjadi suri teladan bagi anak buahnya. Pemimpin yang mempunyai jiwa yang bijaksana dan tidak main perintah saja tetapi juga memperhatikan usulan dari pegawai bawahannya, dapat menumbuhkan motivasi, budaya kerja, sikap, dan disiplin pada pegawai dalam melaksanakan tugas layanannya.

Pengertian ini mengandung maknabawa kepemimpinan yang sangkut penggunaan pengaruh dan semua hubungan interpersonal, pentingnya menjadi agen perubahan dan memfokuskan pada penyelesaian tujuan. Terdapat kesamaan di antara banyak definisi, yaitu (a) kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi orang lain dengan menggunakan kekuasaannya (b) kepemimpinan adalah suatu proses interaksi antara pemimpin dan pengikut (c) kepemimpinan terjadi padabagai tingkat dalam suatu organisasi dan (d) kepemimpinan fokus pada penyelesaian tujuan bersama.

Kepemimpinan birokrasi didefinisikan sebagai suatu proses memengaruhi pegawai untuk mencapai tujuan, sementara pimpinan hanya mampu memberikan perintah para pegawai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dan mengarahkan organisasi agar lebih kompak dan kondusif, dengan cara menerapkan konsep, nilai, etika, karakter, pengetahuan dan keterampilan.

Berdasarkan pengertian ini, seorang atasan yang hanya menggunakan kewenangan untuk menyelesaikan tugas dan tujuan tertentu belum dapat disebut pemimpin, tetapi hanya sekadar pimpinan. Pemimpin dapat memengaruhi para pegawai untuk mencapai tujuan, sementara pimpinan hanya mampu memberikan perintah.

Model kepemimpinan birokrasi, menurut Weber (1947), banyak diterapkan di organisasi keagamaan, rumah sakit, perusahaan bisnis berskala kecil maupun multi-nasional, militer, dan tentu saja instansi pemerintah. Sisi positif dari model kepemimpinan birokrasi tradisional ini terletak pada efisiensi di dalam pelaksanaan kerja karena kejelasan pembagian kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing staf dalam organisasi, standarisasi pedoman dan aturan kerja, dan konsistensi terhadap tata aturan yang telah ditetapkan.

Di samping itu, kepemimpinan birokrasi juga menjamin pencapaian tujuan jangka pendek dan kemudahan dalam pengawasan dan pengelolaan pegawai. Sementara sisi negatifnya adalah kepemimpinan yang berorientasi pada kekuasaan yang hierarkis, tiadanya pemberdayaan pegawai dan pembagian kewenangan dalam pengambilan keputusan, kondisi yang kurang kondusif karena penerapan komunikasi top-down dan formalitas hubungan antara atasan dan bawahan, dan loyalitas yang kadang berlebihan kepada atasan.

Iklim organisasi adalah keadaan, kondisi dan karakteristik lingkungan tempat bekerja yang menjadi ciri khas sebuah organisasi yang terbentuk dari sikap, perilaku dan kepribadian seluruh anggota organisasi. Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Menurut Martini dan Rostiana (2003), iklim

organisasi mencerminkan kondisi internal suatu organisasi karena iklim hanya dapat dirasakan oleh anggota organisasi tersebut, dan iklim dapat menjadi sarana untuk mencari penyebab perilaku negatif yang muncul pada karyawan.

Sesuai dengan variabel penelitian yang digunakan, yaitu iklim organisasi dijelaskan bahwa menurut Kolb dan Rubin (1984), membagi dimensi iklim organisasi menjadi tujuh aspek yang membentuk iklim organisasi, yaitu sebagai berikut.

1. Konformitas (*conformity*) adalah perasaan adanya pembatasan yang dikenakan oleh organisasi secara eksternal. Perasaan ada banyak peraturan, prosedur, kebijakan dan peraturan yang harus dipatuhi dibandingkan, dengan kemungkinan untuk melaksanakan pekerjaan dengan cara sendiri yang dianggap tepat. Apakah peraturan yang ada terlalu menekan, merugikan, atau justru membantu menyelesaikan tugas.
2. Tanggung jawab (*responsibility*) adalah tanggung jawab yang diberikan pada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan demi tercapainya tujuan organisasi. Apakah dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah tanpa diawasi untuk setiap langkah yang dikerjakan.
3. Standar pelaksanaan pekerjaan (*standar*) adalah kualitas pelaksanaan dan mutu produksi yang diutamakan organisasi. Organisasi menetapkan tujuan yang menantang dan mengutamakan mutu ke anggota organisasi agar berprestasi.
4. Imbalan (*reward*) adalah penghargaan yang diberikan mendapat imbalan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik, tidak hanya dikritik, diabaikan, atau dihukum.
5. Kejelasan organisasi (*organizational clarity*) adalah kejelasan tujuan dan

- kebijaksanaan yang ditetapkan oleh organisasi, segala sesuatu terorganisir dengan jelas tidak membingungkan, kabur atau kacau.
6. Hubungan interpersonal dan semangat kelompok (*warmth and support*) adalah derajat perasaan para anggota bahwa keakraban adalah penting untuk ciri organisasi, saling menghargai, saling membantu, dan adanya hubungan yang baik antara karyawan.
 7. Kepemimpinan (*leadership*) adalah posisi di dalam organisasi, apakah diterima atau ditolak oleh anggotanya. Kepemimpinan didasarkan oleh keahlian, organisasi tidak didominasi atau tergantung pada satu atau dua orang saja.
- Dalam memperjelas pemahaman mengenai iklim organisasi menurut Asmar (1999), terdapat lima faktor yang memengaruhi iklim organisasi, yaitu sebagai berikut.
1. Penempatan Personalia
- Masalah penempatan personalia atau penempatan sangat penting, karena apabila terjadi kesalahan dalam penempatan dapat menjadikan perilaku pegawai menjadi terganggu dan pada akhirnya bisa merusak iklim organisasi. Dalam penempatan seorang pemimpin hendaknya melihat berbagai aspek atau kondisi seperti, spesialisasi yang dimiliki, kegemaran, keterampilan, dan pengalaman watak.
2. Pembinaan Hubungan Komunikasi,
- Dalam lingkungan organisasi bahwasannya tidak luput dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berperan dan iklim organisasi tercipta karena adanya komunikasi. Hubungan yang dibangun bersifat formal dan nonformal.
3. Pendinasan dan Penyelesaian Konflik,
- Setiap organisasi akan mengalami perubahan atau perkembangan dalam setiap aspeknya seiring dengan perubahan lingkungan. Proses perubahan ini sangatlah penting untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi stagnasi. Bahkan kemunduran organisasi. Peran pimpinan dalam hal ini, yaitu membuat para personel/pegawai menjadi lebih dinamis dan mampu mendukung kemajuan organisasi. Untuk itu pimpinan perlu untuk menciptakan suatu kondisi yang dinamis dengan cara memberi kebebasan pada pegawai untuk mengembangkan kreativitasnya dan merealisasikan ide-idenya.
4. Pengumpulan dan Pemanfaatan informasi, Informasi memegang peranan yang penting dalam sebuah organisasi sebagai penghubung antara berbagai bagian organisasi sehingga tercipta keutuhan organisasi. Informasi sangat bermanfaat bagi organisasi terutama dalam penyusunan program kerja organisasi, mendukung kelancaran penggunaan metode kerja dan sebagai alat kontrol atau pengawasan.
 5. Kondisi Lingkungan, Kondisi lingkungan kerja sering disebut juga sebagai suasana atau keadaan dalam kerja. Adapun yang dimaksud hal ini, yaitu mencakup keadaan fasilitas atau sarana yang ada, misalnya ruangan untuk pimpinan, ruang rapat, lobi, ruang kerja pegawai, ruang tamu dan lain-lain. Kondisi fasilitas ini sebenarnya tidak langsung memengaruhi sehat tidaknya iklim kerja tetapi memberikan efek terhadap suasana hati pegawai yang ada di dalamnya.
- Dalam suatu organisasi terdapat pembagian tugas bagi setiap pegawai dengan hasil yang berbeda-beda. Hasil dari setiap pekerjaan itulah yang merupakan sebuah kinerja individu atau kelompok

dalam organisasi. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan di atas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Hasibuan, 2002: 160).

Keberadaan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan hasil kerja sebuah organisasi didasari oleh sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam rangka memperoleh kinerja yang baik. Menurut Whittaker dan Simons yang dikutip LAN RI dalam buku Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah (2000: 5), menjelaskan bahwa definisi kinerja pegawai mengandung pengertian:

Pengukuran kinerja merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja tidak dimaksudkan untuk berperan sebagai mekanisme untuk memberikan penghargaan/hukum (*reward/punishment*), akan tetapi pengukuran kinerja berperan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Peran kepemimpinan adalah pemimpin yang berorientasi dalam peningkatan kemampuan berfokus pada pengembangan keterampilan-keterampilan pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai (Challagalla dan Shervani, 2006: xlvi). Temuan-temuan tersebut mengisyaratkan bahwa para pemimpin harus secara hati-hati mencocokkan kontrol yang berlaku dengan hasil-hasil yang diinginkan. Secara keseluruhan, hasil-hasil tersebut menunjukkan bahwa informasi dan efek

penguatan berubah, yang mengisyaratkan perlunya membedakan antara informasi yang tersedia dan penguatan aktual yang diimbau kepada pegawai.

Kepemimpinan seyoginya bisa menciptakan suasana organisasi yang kondusif dan berjalan berkesinambungan baik di level pimpinan dan bawahan, sehingga terjadi interaksi positif dalam pekerjaan. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Jawa Barat jika diamati dari segi posisi kepemimpinan memang berbeda dengan organisasi pemerintah yang lain. Kenyataannya pada level pimpinan terdapat beberapa posisi strategis dalam pembagian tugas. Sehingga bagi pegawai (PNS) yang tidak memahami alur pekerjaan atau posisi dia dalam organisasi akan mengalami kebingungan dalam memahami pimpinannya, sehingga akan ada anggapan untuk menuruti salah satu pimpinan yang menurut dia bisa menguntungkan baginya.

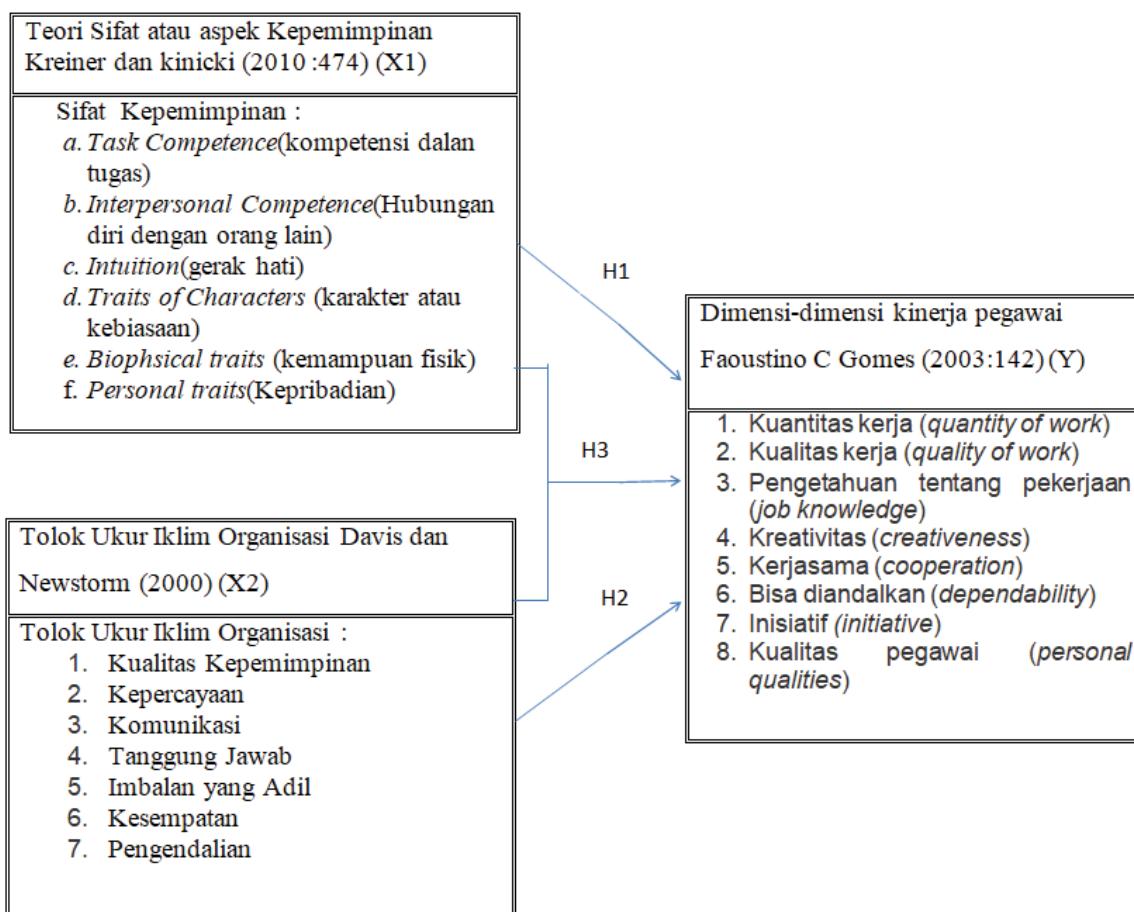
Iklim organisasi adalah keadaan, kondisi dan karakteristik lingkungan tempat bekerja yang menjadi ciri khas sebuah organisasi yang terbentuk dari sikap, perilaku dan kepribadian seluruh anggota organisasi. Seperti halnya pada Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Barat yang memiliki ciri khas tersendiri di antara perangkat daerah yang lain, yaitu dengan adanya dua posisi kepemimpinan, yaitu Pimpinan DPRD dengan Pimpinan Sekretariat DPRD sehingga akan menimbulkan dua iklim organisasi yang berbeda. Dengan adanya dua posisi kepemimpinan tersebut otomatis akan menghasilkan kinerja pegawai yang berbeda dengan perangkat daerah yang lain.

Fungsi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Jawa Barat, yaitu memberikan pelayanan kesekretariatan terhadap administrasi dan operasional anggota DPRD harus mampu menciptakan suasana dan iklim organisasi yang nyaman baik bagi anggota DPRD dan para pegawai. Karena secara operasional pimpinan

sekretariat bertanggung jawab kepada pimpinan DPRD dan secara administrasi bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah.

Perpaduan antara kepemimpinan dan iklim organisasi dianggap bisa memengaruhi kinerja pegawai, menurut Challagalla dan Shervani (2006) peran kontrol pimpinan memiliki efek positif secara langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja pegawai. Variabel peran kepemimpinan diukur melalui energi dan keteguhan hati, menentukan tujuan, menantang dan mendorong, pengambil risiko, memberi inspirasi, dan membantu pegawai merasa dihargai.

Fenomena kepemimpinan pada Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Barat memang berbeda dengan perangkat daerah yang lain, yakni adanya penggabungan antara lembaga eksekutif dengan legislatif. Begitupun dengan iklim organisasi yang terjadi pada Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Barat, idealnya iklim organisasi yang nyaman harus selalu terjaga karena fungsi sekretariat memberikan pelayanan kepada anggota DPRD sehingga bisa meminimalkan keluhan atau gesekan antara anggota DPRD dengan pegawai sekretariat.



Gambar 1
Kerangka Pemikiran
Sumber: Diolah Peneliti (2019)

KERANGKA PEMIKIRAN

Kerangka pemikiran yang akan diuraikan pada bagian ini difokuskan dalam menentukan tujuan dan arah penelitian serta untuk memilih referensi yang relevan dengan variabel yang akan diteliti. Dalam konteks ini, peneliti akan mengemukakan teori utama sebagai basis pemikiran untuk menjelaskan struktur hubungan antara aspek-aspek yang terlibat dalam konstelasi masalah Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Kerja Pegawai.

Dari beberapa konsep atau pengertian dari para pakar di atas, peneliti mengidentifikasi bahwa kepemimpinan pada hakikatnya adalah kemampuan individu dengan menggunakan kekuasaannya melakukan proses memengaruhi, memotivasi dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan motivasi kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat bekerja.

Demikian pula halnya dengan kondisi yang terjadi di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Jawa Barat, bimbingan, arahan, penghargaan dan perhatian dari pimpinan terhadap pegawai masih dirasakan kurang, sehingga iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dewan Provinsi Provinsi Jawa Barat sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Perencanaan penelitian, desainnya dimulai dengan mengadakan penyelidikan dan evaluasi terhadap penelitian yang sudah dikerjakan dan diketahui dalam memecahkan masalah. Sedangkan pelaksanaan penelitian meliputi proses membuat percobaan atau pengamatan serta memilih pengukuran-

pengukuran variabel, memilih prosedur dan teknik sampling, alat-alat untuk mengumpulkan data kemudian membuat *coding*, *editing* dan memproses data yang dikumpulkan. Desain penelitian pada tesis ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode deskriptif verifikatif. Tujuan metode deskriptif verifikatif untuk mengidentifikasi dan menjelaskan makna pengaruh antara gejala atau fenomena secara lengkap dan sahih.

Operasionalisasi Konsep

Penelitian ini meliputi dua variabel, yaitu Kepemimpinan sebagai variabel bebas (X1) dan Iklim Organisasi sebagai variabel bebas (X2) yang meliputi enam dimensi kepemimpinan, yaitu *Task Competence*, *Interpersonal Competence*, *Intuition*, *traits of characters*, *Biophysical traits*, *Personal Traits* dan tujuh unsur organisasi yang menjadi tolok ukur iklim organisasi, yaitu Kualitas Kepemimpinan, Kepercayaan, Komunikasi, Tanggung Jawab, Imbalan yang Adil, Kesempatan, dan Pengendalian.

Adapun kinerja pegawai sebagai variabel terikat (Y) meliputi: Kuantitas Kerja (*quantity of work*), Kualitas Kerja (*quality of work*), Pengetahuan tentang pekerjaan (*job knowledge*), Kreativitas (*creativity*), Kerja sama (*cooperation*), Bisa Diandalkan (*dependability*), Inisiatif (*initiative*), Kualitas Pegawai (*personel qualities*).

Data yang Diperlukan

Dalam mempermudah identifikasi sumber data, maka penulis mengklasifikasikan sumber data sebagai berikut;

1. *Person* atau sumber data yang berupa orang, yaitu sumber data yang dapat memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara baik wawancara terstruktur maupun tidak terstruktur;
2. *Place* atau tempat di mana penulis memperoleh data yang diperlukan dalam

penelitian adalah Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bandung.

3. *Paper*, yaitu sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, gambar, angka dan simbol lain. Dalam penelitian ini paper merupakan segala sesuatu yang bersifat arsip, dokumen, berkas-berkas, peraturan-peraturan yang berkaitan dengan data dan informasi tentang penerapan *e-government* Perizinan Online dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di DPMPTSP Kota Bandung.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam melaksanakan penelitian ini dilakukan dengan tiga teknik, yaitu sebagai berikut.

- ◆ Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan tertulis untuk dijawabnya. Bentuk kuesionernya adalah kuesioner terstruktur, di mana pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa sehingga responden dibatasi dalam memberi jawaban kepada beberapa alternatif saja ataupun kepada satu jawaban saja (*Nazir, 2003: 250*).
- ◆ Observasi adalah cara pengambilan data dengan pengamatan tanpa ada alat standar lain untuk keperluan tersebut, yaitu mengadakan pengamatan langsung pegawai.
- ◆ Dokumentasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono (2013: 329) bahwa, "Dokumentasi adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu berupa tulisan (catatan harian, cerita, peraturan, biografi, kebijakan dan sebagainya) dan gambar (foto, gambar hidup, sketsa) serta karya-karya seseorang (karya seni)". Dengan mempelajari data yang tersimpan atau

diarsipkan yang berkaitan dengan variabel penelitian tentunya dapat mempermudah tercapainya maksud dan tujuan penelitian.

Teknik Analisis Data

1. Reduksi Data (*reduction data*)
2. Penyajian Data (*Data Display*)
3. Penarikan Simpulan (*concluding drawing*)

Triangulasi Teknik, yakni cara mengumpulkan data yang berbeda-beda untuk memperoleh data dari sumber yang sama. Penulis menggunakan *methods successive interval* (MSI).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang diperoleh setelah melaksanakan penelitian terhadap responden pada Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Barat dapat diuraikan ke dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 1

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Kepemimpinan | |
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,890 | 18 |

Berdasarkan tabel di atas hasil analisis di dapat nilai Alpha sebesar 0,890, sedangkan nilai r kritis (uji 2 sisi) pada signifikansi 5% dengan n = 60 (df=n-2= 58), di dapat sebesar 0.2542 maka dapat disimpulkan bahwa butir-butir *instrument* penelitian tersebut *reliable*.

Tabel 2

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Iklim Organisasi | |
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,893 | 17 |

Berdasarkan tabel di atas hasil analisis di dapat nilai Alpha sebesar 0,893,

sedangkan nilai r kritis (uji 2 sisi) pada signifikansi 5% dengan n = 60 (df=n-2= 58), di dapat sebesar 0,2542 maka dapat disimpulkan bahwa butir-butir *instrument* penelitian tersebut *reliable*.

Tabel 3

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Kinerja Pegawai | |
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,858 | 17 |

Berdasarkan tabel di atas hasil analisis di dapat nilai Alpha sebesar 0,858, sedangkan nilai r kritis (uji 2 sisi) pada signifikansi 5% dengan n = 60 (df=n-2= 58), di dapat sebesar 0,2542 maka dapat disimpulkan bahwa butir-butir instrument penelitian tersebut reliable.

Tabel 4

| | Tests of Normality | | | | | |
|------------------|--------------------|----|-------|-----------|----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| kepemimpinan | ,077 | 60 | ,200* | ,985 | 60 | ,669 |
| iklim organisasi | ,271 | 60 | ,000 | ,541 | 60 | ,000 |
| kinerja | ,148 | 60 | ,002 | ,965 | 60 | ,084 |

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Nilai signifikansi (p) variabel kepemimpinan (X1) pada uji kolmogorov-smirnov adalah 0,200 (p> 0,05), sehingga data penelitian berdistribusi normal. Nilai signifikansi (p) variabel iklim organisasi (X2) pada uji kolmogorov-smirnov adalah 0,000 (p<0,05), sehingga data penelitian tidak memenuhi asumsi normalitas. Nilai signifikansi (p) variabel kinerja (Y) pada uji kolmogorov-smirnov adalah 0,002 (p<0,05) sehingga berdasarkan uji normalitas kolomogorov-smirnov data berdistribusi tidak normal.

Tabel 5**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,629 ^a | ,395 | ,374 | 4,42506 |

a. Predictors: (Constant), iklim organisasi, kepemimpinan

b. Dependent Variable: kinerja

Berdasarkan tabel di atas koefisien korelasi ganda menunjukkan nilai R = 0,629 ini berarti bahwa korelasi antara variabel iklim organisasi dan kepemimpinan berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja adalah 0,629.

Besarnya angka koefisien determinasi (R Square) adalah 0,395 atau sama dengan 39,5%. Angka tersebut mengandung arti bahwa variabel kepemimpinan (x1) dan variabel iklim organisasi (x2) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 39,5%. Sedangkan sisanya sebesar 60,5% merupakan kontribusi faktor-faktor lain terhadap variabel Kinerja Pegawai yang tidak diteliti.

Tabel 6**ANOVA^a**

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 729,607 | 2 | 364,803 | 18,630 | ,000 ^b |
| Residual | 1116,127 | 57 | 19,581 | | |
| Total | 1845,733 | 59 | | | |

a. Dependent Variable: kinerja

b. Predictors: (Constant), iklim organisasi, kepemimpinan

Berdasarkan tabel Annova di atas memperlihatkan informasi bahwa nilai F hitung yang diperoleh dalam analisis data pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 18,630 sedangkan nilai F tabel dengan taraf tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) adalah 3,16. Karena F hitung > F tabel ($18,630 > 3,16$) serta nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga secara simultan (bersama-sama) variabel kepemimpinan dan iklim organisasi signifikan memengaruhi kinerja pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Barat.

Tabel 7**Coefficients^a**

| Model | Unstandardized Coefficients | | t | Sig. Zero-order | Correlations | | |
|-----------------------|-----------------------------|-------|-------|-----------------|--------------|-------|-------|
| | Std. Error | Beta | | | Partial | Part | |
| (Constant) | 30, 130 | 7,092 | | ,000 | | | |
| kepemimpinan (x1) | , 544 | ,089 | , 630 | 6,080 | ,000 | , 629 | , 627 |
| iklim organisasi (x2) | -,006 | ,041 | -,015 | -, 148 | , 883 | ,056 | -,020 |
| | | | | | | | -,015 |

a. Dependent Variable: kinerja (y)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa hasil persamaan regresi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Barat $\hat{Y} = 30,130 + 0,544 X_1$. Hasil pengukuran persamaan regresi ganda menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Barat sebesar 0,306.

Nilai signifikansi untuk variabel kepemimpinan (X_1) adalah $0,000 < 0,05$, sehingga H_1 diterima dan H_0 ditolak, kepemimpinan (X_1) signifikan memengaruhi kinerja pegawai.

SIMPULAN

Berdasarkan deskripsi dan analisis hasil penelitian yang telah diuraikan, maka diperoleh simpulan sebagai berikut.

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, besarnya pengaruh ditentukan oleh dimensi *Interpersonal Competences* dengan indikator, yaitu kemampuan berkomunikasi dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,704 artinya besar korelasi antara variabel kepemimpinan dan kinerja pegawai ialah sebesar 0,704 atau kuat, hubungan kedua variabel signifikan karena angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Adanya pengaruh yang dibentuk oleh indikator-indikator Kepemimpinan tersebut menunjukkan bahwa di antara Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai terjalin suatu mekanisme hubungan

- kausalitas yang bermakna bahwa apabila Pengaruh Kepemimpinan meningkat maka peningkatan tersebut diikuti dengan peningkatan kinerja pegawai.
2. Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, besarnya pengaruh ditentukan oleh dimensi kualitas kepemimpinan dengan indikator, yaitu berintegrasi dengan nilai koefisien korelasi sebesar 775 artinya besar korelasi antara variabel iklim organisasi dan kinerja pegawai ialah sebesar 0,775 atau sangat kuat, hubungan kedua variabel signifikan karena angka signifikansi sebesar 0,000 $< 0,05$. Adanya pengaruh yang dibentuk oleh indikator-indikator iklim organisasi tersebut menunjukkan bahwa di antara iklim organisasi dan Kinerja Pegawai terjalin suatu mekanisme hubungan kausalitas yang bermakna bahwa apabila pengaruh iklim organisasi meningkat maka peningkatan tersebut diikuti dengan peningkatan kinerja pegawai.
 3. Koefisien korelasi pada variabel kinerja pegawai ialah sebesar 703 artinya besar nilai korelasi variabel kinerja ialah sebesar 0,703 atau kuat, hubungan kedua variabel signifikan karena angka signifikansi sebesar 0,000 $< 0,05$. Besarnya pengaruh ditentukan oleh dimensi kualitas pegawai dengan indikator berkepribadian baik. Adanya pengaruh yang dibentuk oleh indikator-indikator kinerja tersebut menunjukkan bahwa apabila pegawai berkepribadian baik meningkat maka peningkatan tersebut diikuti dengan peningkatan kinerja pegawai.
- SARAN**
- Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut.
1. Hasil penelitian ditemukan dimensi yang paling rendah pada variabel kepemimpinan, yaitu dimensi *biophysical traits* dengan indikator enerjik, dengan koefisien korelasi sebesar 459 artinya besar korelasi variabel kepemimpinan dan kinerja pegawai sebesar 0,459 atau cukup sehingga seorang pimpinan Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Barat harus memiliki jiwa kepemimpinan yang enerjik agar kinerja pegawai bisa meningkat.
 2. Hasil penelitian ditemukan dimensi yang paling rendah pada variabel iklim organisasi, yaitu dimensi kepercayaan dengan indikator hadir dalam setiap penugasan, dengan koefisien korelasi sebesar 452 artinya besar korelasi variabel iklim organisasi dan kinerja pegawai sebesar 0,452 atau cukup sehingga seorang pimpinan Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Barat harus meningkatkan rasa kepercayaan kepada pegawai agar kinerja pegawai bisa meningkat.
 3. Hasil penelitian ditemukan dimensi yang paling rendah pada variabel kinerja pegawai, yaitu dimensi bisa diandalkan dengan indikator mampu menjaga kepercayaan dalam pekerjaan, dengan koefisien korelasi sebesar 386 artinya besar korelasi variabel kinerja pegawai sebesar 0,386 atau cukup sehingga seorang pimpinan Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Barat harus memiliki kemampuan bisa diandalkan untuk menjaga kepercayaan dalam setiap pekerjaan agar kinerja pegawai bisa meningkat.

DAFTAR RUJUKAN

- Al-Rasid, Harun. 1994. *Analisis Jalur (Path Analysis) sebagai Sarana Statistika dalam Analisis Kausal*. Bandung: LP3ES Fakultas Ekonomi UNPAD.
- Iskandar. 2001. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Gramedia.
- Islamy, M. Irfan. 1994. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Kasim, M. 1994. *Analisis Kebijakan Negara*. Jakarta: Erlangga.
- Kristiadi, J.R. 1994. *Administrasi Pembangunan dan Keuangan Daerah*. Jakarta: Gramedia.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk)*, Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta. Andy Publisher
- Martono, Nanang. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Raya Grafindo Persada.
- Nazir, Mohammad. 2011. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pamungkas, Sri Bintang. 1996. *Pokok-Pokok Pikiran tentang Demokrasi Ekonomi dan Pembangunan*. Jakarta: Yayasan Daulat Rakyat.
- Wibowo, 2013. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Perkasa
- Putra, Fadillah. 2001. *Paradigma Kritis dalam Studi Kebijakan Publik, Perubahan dan Inovasi Kebijakan dan Ruang Partisipasi Masyarakat dalam Proses Kebijakan Publik*. Surabaya: Pustaka Pelajar.
- Rasyid, M. Ryaas. 1997. *Kajian Awal Birokrasi Pemerintahan dan Politik Orde Baru*. Jakarta: IIP.
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi (alih bahasa. Benjamin Molan)*, Edisi Bahasa Indonesia, Klaten: PT Intan Sejati
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Silalahi. 1989. *Sistem Administrasi Pemerintahan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Sobandi, Baban. 2002. *Etika Kebijakan Publik*. Jakarta: Mutiara Ilmu.
- Suradinata, Ermaya. 1993. *Kebijakan, Keputusan dan Kebijaksanaan*. Bandung: Mandar Maju.
- Wahab, Abdul Solihin. 1997. *Analisis Kebijaksanaan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.

Dokumentasi

- Penelitian Surahman (2010). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Pegawai terhadap Kinerja Guru di SMP PGII 1 Bandung*. Program Magister manajemen STIEPAS Bandung.
- Penelitian Rani Mariam (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pusat PT Jasa Asuransi Indonesia (Persero)*. Program Magister Administrasi Publik UNDIP Semarang.
- Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat No. 20 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Provinsi Jawa Barat.