

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI DINAS OLAH RAGA DAN PEMUDA PROVINSI JAWA BARAT

Oleh : Yana Setiawan¹

ABSTRAK

Masalah-masalah yang berkaitan dengan perilaku tidak produktif yang terjadi pada pegawai Dinas Olah Raga & Pemuda Provinsi Jawa Barat yaitu masih terdapat pegawai yang belum mentaati sepenuhnya terhadap ketentuan jam kerja yang telah ditentukan dan masih terdapat pekerjaan yang belum terlaksana dengan baik serta masih terdapat pegawai yang berada di luar ruangan kerja pada saat kerja berlangsung). Tujuan penelitian ini untuk memperoleh gambaran tentang (1)efektivitas gaya kepemimpinan (2)kuat lemahnya budaya organisasi (3)tingkat produktifitas pegawai (4)pengaruh efektivitas gaya kepemimpinan terhadap tingkat produktivitas kerja pegawai (5)pengaruh kuat lemahnya budaya organisasi terhadap tingkat produktivitas kerja pegawai pada Dinas Olah Raga dan Pemuda Provinsi Jawa Barat.

Populasi penelitian ini yaitu pegawai di Dinas olah raga dan pemuda Provinsi Jawa Barat sebanyak 160 orang, dengan sampel 100 orang. Penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif, melalui metode descriptive survey dan metode explanatory survey. Teknik analisis data ini menggunakan regresi ganda.

Hasil penelitian adalah (1)efektifitas gaya kepemimpinan berada pada kategori sangat baik/sangat tinggi begitu juga kuat lemahnya budaya organisasi dan produktivitas pegawai (2) terdapat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai. Rekomendasi (1) Dinas harus memberikan tugas serinci mungkin sehingga tugas, fungsi & peran pegawai dapat dilaksanakan dengan baik (2) adanya keterlibatan pihak eksternal dari berbagai unsur akademisi, praktisi dan organisasi kepemudaan dalam menyusun program.

A. Latar Belakang

Berbagai perubahan dan terobosan dilakukan oleh Gubernur dan Wakil Gubernur Provinsi Jawa Barat salah satunya dengan membentuk organisasi perangkat daerah (OPD) yang baru sebagai bagian dalam upaya mengedepankan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat di Provinsi Jawa Barat. Salah satu Organisasi Perangkat Daerah yang baru dibentuk adalah Dinas Olah Raga dan Pemuda.

Peran kunci sumber daya manusia dalam sebuah organisasi ini dipacu oleh seorang pemimpin untuk mengarahkan kepada para pegawainya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebaik mungkin, sesuai pendapat yang dikemukakan oleh Hersey Blacard (1995:98) bahwa organisasi yang berhasil memiliki ciri utama yang membedakanya dengan organisasi yang tidak berhasil, yaitu kepemimpinan yang dinamis dan efektif. Pemimpin ini diharapkan tidak hanya bertugas untuk memberikan perintah dalam tugas

¹ Mahasiswa M2B P.Ps. UPI Bandung

saja akan tetapi juga dibutuhkan pemimpin yang memiliki kemampuan hubungan yang baik dengan setiap pegawai dan memahami pegawai dalam setiap kondisi baik kondisi kecakapan, fisik dan mental setiap pegawai.

Salah satu kegagalan dalam pengelolaan organisasi pada lembaga pemerintahan adalah lemahnya pemimpin dalam menjalankan tugas yang diemban. Hal ini disebabkan oleh kurangnya peran serta seorang pemimpin dalam menentukan kebijakan yang diambil atau gaya kepemimpinannya tidak ideal dan juga kurang memahami kondisi mental dan fisik pegawai. Oleh karena itu, peran pemimpin sangat dibutuhkan, baik secara interen maupun kepada pihak luar

Selain gaya kepemimpinan yang mempengaruhi produktivitas pegawai adalah budaya organisasi. Budaya organisasi disini dimaksudkan berupa prinsip-prinsip yang diyakini oleh setiap insan organisasi yang bersangkutan dan ditetapkan secara formal dalam rangka menunjang produktivitas bagi para pegawai dalam organisasi tersebut.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana gambaran efektivitas gaya kepemimpinan kepala dinas, bagaimana gambaran kuat lemahnya budaya organisasi, bagaimana tingkat produktivitas pegawai, adakah pengaruh efektivitas gaya kepemimpinan terhadap tingkat produktivitas pegawai, dan adakah pengaruh kuat lemahnya budaya organisasi terhadap tingkat produktivitas pegawai berdasarkan persepsi pegawai Dinas Olah Raga dan Pemuda Provinsi Jawa Barat

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang (1) Efektivitas gaya kepemimpinan berdasarkan persepsi pegawai (2) kuat lemahnya budaya organisasi (3) tingkat produktivitas pegawai (4) pengaruh efektivitas gaya kepemimpinan terhadap tingkat produktivitas kerja pegawai (5) pengaruh kuat lemahnya budaya organisasi terhadap tingkat produktivitas kerja pegawai

berdasarkan persepsi pegawai Dinas Olah Raga dan Pemuda Provinsi Jawa Barat

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis (akademik) maupun praktis sebagai berikut (1) memperluas kajian ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya peranan kepemimpinan dan budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap produktivitas pegawai sehingga dari hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi peneliti sejenis dalam mengkaji kinerja pemerintahan daerah (2) memberikan masukan bagi para pimpinan seperti Gubernur, wakil Gubernur, Sekretaris Daerah dan Kepala Dinas Provinsi Jawa Barat dalam merancang strategi kepemimpinan dan budaya organisasi untuk meningkatkan produktivitas pegawai (3) menjadi masukan bagi Pemerintah dalam hal ini Dinas Olah Raga dan Pemuda dalam meningkatkan produktivitas dan kinerjanya dalam rangka membangun citra yang positif bagi masyarakat di Provinsi Jawa Barat.

E. Tinjauan Pustaka

Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda dalam kepemimpinannya pada organisasi. Gaya Kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan produktivitas melalui gaya kepemimpinan situasional. Menurut Miftah Toha (1983 : 77) Dua bantuk perilaku tugas dan perilaku hubungan yang merupakan titik pusat dari konsep kepemimpinan situasional akan diberikan penjelasan sebagai berikut : (1) Perilaku tugas adalah suatu perilaku seseorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari anggota-anggota kelompok atau para pengikut ; menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, kapan dilakukan, dimana melaksanakannya, dan bagaimana tugas tugas itu harus dicapai. Selanjutnya disifati oleh usaha-usaha untuk menciptakan pola organisasi yang mantap, jalur komunikasi yang jelas, dan cara-cara melakukan jenis

pekerjaan yang harus dicapai (2) Perilaku hubungan ialah suatu perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antar pribadi diantara dirinya dengan anggota-anggota kelompok atau para pengikut dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk menggunkan potensinya. Hasil semacam ini disifati oleh dukungan sosioemosional, kesetiakawanan dan kepercayaan bersama.

Dimensi gaya kepemimpinan menurut Hersey & Blanchard (1995: 81) adalah sebagai berikut (1) Perilaku tugas adalah kadar sejauhmana pemimpin menyediakan arahan kepada orang-orangnya : dengan memberitahukan mereka apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, dimana melakukannya, dan bagaimana melakukannya. Hal itu berarti bahwa pemimpin menyusun tujuan dan menetapkan peranan mereka. (2) Perilaku hubungan adalah kadar sejauhmana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan orang-orangnya : menyediakan dukungan, dorongan "sambaran-sambaran psikologis dan memudahkan perilaku. Ini berarti pemimpin secara aktif menyimak dan mendukung upaya orang-orangnya dalam pelaksanaan pekerjaan mereka.

Pada hakikatnya budaya organisasi merupakan budaya menjadi acuan di dalam suatu organisasi dimana terdapat sekelompok orang yang melakukan interaksi. Robert P. Vecchio dalam Wibowo (2010 : 15) mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkannya kepada para pekerja yang datang. Budaya organisasi merupakan terjemahan dari *organization culture* yang dapat didefinisikan dalam berbagai pengertian. Kreitner dan Kinichi dalam Suwatno (2003:79) menyatakan budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap

lingkungannya yang beraneka ragam.

Sedangkan Stephen P Robin dalam Wibowo (2010:17) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama diperkuat oleh Kast dan Rosenzweig (dalam Hasymi, 1996:954) mengemukakan definisi budaya organisasi sebagai Sistem nilai (apa yang penting) dan kepercayaan (bagaimana hal-hal bekerja) yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi, dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku (cara kita mengerjakan hal-hal di sini).

Robbins (2001:248) memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut sebagai berikut. (1) Inovasi dan pengambilan resiko. Inovasi adalah suatu gagasan baru yang ditetapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses atau jasa. Melalui inovasi dapat diketahui seberapa jauh anggota organisasi didorong untuk menemukan cara-cara baru yang lebih baik, tingkat kreativitas, dorongan untuk melakukan terobosan-terobosan baru dalam bekerja dan dorongan untuk mengembangkan kemampuan. Pengambilan resiko merupakan dorongan kepada anggota organisasi untuk melaksanakan gagasan baru dalam bekerja dan dorongan untuk tanggap dalam memanfaatkan peluang yang ada. (2). Perhatian ke rincian Seberapa besar pegawai diberikan wewenang dalam menjalankan tugasnya, kepercayaan untuk bertanggung jawab, tuntutan untuk bertanggung jawab dan kebebasan memiliki cara penyelesaian pekerjaan sesuai dengan fungsinya. (3) Orientasi hasil Bagaimana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu, meliputi: kejelasan informasi keberhasilan kerja pegawai, tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas (4) Orientasi orang. Seberapa jauh keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi

itu melalui pemberdayaan pegawai, ada tidaknya persetujuan atasan, kesempatan yang diberikan atasan untuk belajar terus menerus, diperbolehkan atau tidak diperbolehkan adanya kritik dan saran satu dengan yang lainnya, serta sistem penghargaan yang jelas. (5) Orientasi tim. Bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong melakukan kegiatannya dalam suatu koordinasi yang baik. Seberapa jauh keterkaitan dan kerja-sama ditekankan dalam pelaksanaan tugas dan seberapa dalam interdependensi antar anggota ditanamkan (6) Agresivitas. Sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai dalam penyelesaian pekerjaan dan persaingan kerja. (7). Stabilitas. Kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Ketujuh karakteristik primer tersebut, merupakan ciri budaya organisasi yang berorientasi mutu seperti yang dikatakan oleh Robbin. Ketujuh karakteristik ini selanjutnya akan digunakan untuk mengukur kualitas budaya organisasi dinas olah raga dan pemuda Provinsi Jawa Barat

Menurut Haryono Sudriamunawar (2006:66) menyatakan produktivitas adalah hasil kerja dalam satu waktu yang dikerjakan pada total organisasi produksi. Hasil kerja disini bisa mempunyai arti yang bermacam-macam. Jika organisasi itu bergerak di bidang manufaktur mungkin hasil kerjanya adalah berbentuk barang. Sedangkan pada organisasi yang bergerak dalam bidang jasa, maka hasil kerjanya akan berbentuk jasa. Sedarmayanti (2009:2005) mengelompokan pengertian produktivitas sebagai berikut (1) Produktivitas: rasio dari apa yang dihasilkan (output) terhadap keseluruhan masukan yang dipergunakan (input) (2). Produktivitas: suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.

Indikator produktivitas dikemangkan dan dimodifikasi dari pemikiran yang disampaikan oleh Gilmore (1974), Erich Fromm (1975) dalam Sedarmayanti (2009:79)

tentang individu yang produktif adalah : (1) Tidaknya konatruktif (2) Percaya pada diri sendiri (3) Bertanggung jawab (4) Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan (5) mempunyai pandangan kedepan (6) Mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah (7) Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungannya (kreatif, imajinatif, dan inovatif) (8) Memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya

Sedangkan Menurut Tjuti Yuniarsih dan Suwatno (2008:156) menyatakan bahwa (1) Produktivitas kerja menunjukkan tingkat kemampuan pegawai dalam mencapai hasil (output), terutama dilihat dari sisi kuantitasnya. Oleh karena itu tingkat produktivitas setiap pegawai bisa berbeda, bisa tinggi atau bisa juga rendah, bergantung pada tingkat kegigihan dalam menjalankan tugasnya. (2) Produktivitas kerja dapat diartikan sebagai hasil kongkrit (produk) yang dihasilkan oleh individu atau kelompok, selama satuan waktu tertentu dalam suatu proses kerja. Dalam hal ini semakin tinggi produk yang dihasilkan dalam waktu yang semakin singkat dapat dikatakan bahwa tingkat produktivitasnya mempunyai nilai tinggi. (3) Produktivitas diartikan sebagai rasio antara hasil nyata (ouput) dalam bentuk barang dan jasa, dengan masukan (input) yang sebenarnya.

Disamping itu hasil penelitian Robert M Ranftl, Dale Timpe (1989:110-111) berhasil menjangkau karakteristik profil pegawai yang mempunyai produktivitas tinggi adalah (1) Lebih dari sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan (2) Bermotivasi tinggi (3) Mempunyai orientasi pekerjaan yang positif dan selalu mencari gagasan baru (4) Bersikap dewasa dan (5) Dapat bergaul dengan efektif

E. Kerangka Pemikiran

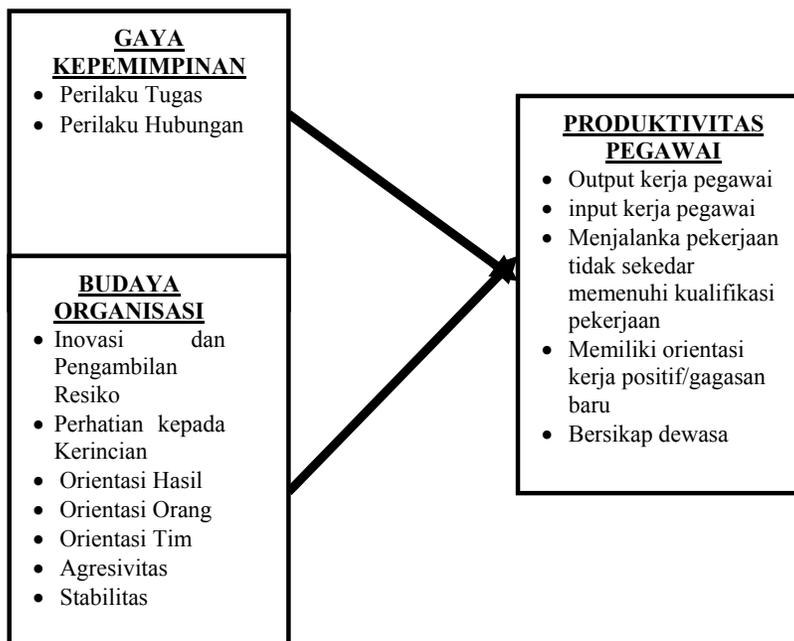
Berkaitan dengan sistem manajemen yang sangat dinamis, maka peran pemimpin dalam membangun organisasi agar mencapai hasil yang maksimal sangat dibutuhkan dalam merespon berbagai perubahan dan tantangan pada manajemen. Sesuai pendapat Pearce

dan Robinson (2008:466) yang menyatakan bahwa kepemimpinan organisasional (*organizational behavior*) meliputi tindakan pada dua bidang. Pertama adalah mengarahkan organisasi untuk menghadapi perubahan yang terjadi terus menerus. Bidang kedua adalah menyediakan keahlian untuk menghadapi dampak perubahan yang terus menerus kepada manajemen.

Menurut Overtoon dalam Semuji Tjiharjadi (2007:17) menyatakan bahwa hampir setiap aspek kerja dipengaruhi oleh dan tergantung kepemimpinan. Adapun menurut Sedarmayanti (2009:223) menyatakan bahwa manusia sukses adalah manusia yang mampu mengatur, mengendalikan diri yang menyangkut peraturan cara hidup dan mengatur cara kerja, maka erat hubungannya antara manusia sukses dengan pribadi disiplin.

UU No. 32 Tahun 2004. Bahwa salah satu perangkat organisasi yang bertujuan untuk memberikan pelayanan terhadap masyarakat yaitu menjadi tugas pemerintahan daerah. Pemerintah daerah merupakan lembaga yang berperan sangat sentral sebagai organisasi yang profesional. Perubahan dan peningkatan layanan menuju *good corporate goverannce* menuntut pemerintah daerah menciptakan sebuah strategi dalam menjadikan organisasi sebagai sarana untuk meningkatkan pelayanan dalam membantu masyarakat agar efektif dan efisien maka berupaya melakukan berbagai perubahan struktur dan mekanisme kerja yaitu salah satunya melalui perubahan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Paradigma penelitian pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap produktivitas pegawai, disajikan pada Gambar di bawah ini.



Gambar
Paradigma Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Pegawai

G. Metode Penelitian

Berdasarkan tingkat kejelasan dan kedalaman, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian deskriptif dan verifikatif, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *descriptive survey* dan metode *explanatory survey*. Dalam penelitian ini akan diuji mengenai kebenaran hipotesis melalui pengumpulan data di lapangan, dalam hal ini dilaksanakan melalui survei terhadap pegawai dinas olah raga dan pemuda Provinsi Jawa Barat dengan alat kuesioner dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari sebagian populasi yang diteliti terhadap permasalahan penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Olah Raga dan Pemuda Provinsi Jawa Barat sebanyak 160 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian dari populasi penelitian, yaitu sebagian pegawai dinas olah raga dan pemuda Provinsi Jawa Barat. Ukuran sampel minimal dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus dari Harun Al Rasyid (1994:44), Berdasarkan perhitungan, maka ukuran sampel minimal dalam penelitian ini ditetapkan dengan $\alpha = 0.05$ maka diperoleh ukuran sampel (n) minimal sebesar 100 orang. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan melalui perhitungan statistik, yaitu korelasi antar variabel dan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan regresi ganda.

H. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Gambaran mengenai efektivitas gaya kepemimpinan terpusat pada alternatif jawaban skor 4, yaitu 50,4%. Skor rata-rata jawaban responden untuk variabel ini sebesar 4,29. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 4,20 – 5,00 atau berada pada kategori sangat baik/sangat tinggi. Hasil ini menunjukkan gaya kepemimpinan sebagaimana dipersepsi di Dinas Olah Raga & Pemuda Provinsi Jawa Barat berada pada kategori sangat baik/sangat tinggi

2. Gambaran mengenai kuat lemahnya budaya organisasi terpusat pada alternatif jawaban skor 4, yaitu 56,91%. Skor rata-rata jawaban responden untuk variabel ini sebesar 4,22. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 4,20 – 5,00 atau berada pada kategori sangat baik/sangat tinggi. Hasil ini menunjukkan Budaya Organisasi sebagaimana dipersepsi Dinas Olah Raga dan Pemuda Provinsi Jawa Barat berada pada kategori sangat baik/sangat tinggi
3. Gambaran mengenai tingkat produktivitas pegawai terpusat pada alternatif jawaban skor 4, yaitu 63,8%. Skor rata-rata jawaban responden untuk variabel ini sebesar 4,14. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 3,40 – 4,19 atau berada pada kategori baik/ tinggi. Hasil ini menunjukkan Produktivitas Pegawai sebagaimana dipersepsi pegawai Dinas Olah Raga dan Pemuda Provinsi Jawa Barat berada pada kategori baik/ tinggi
4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas pegawai

Berdasarkan hasil penelitian bahwa besarnya pengaruh antara variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Produktivitas Pegawai (Y) yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah 0,769 atau ($r_{X_1Y} = 0,769$). Hal ini menunjukkan pengaruh yang kuat diantara Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Pegawai. Sedangkan untuk menyatakan besar kecilnya kontribusi (sumbangan) variabel X_1 terhadap Y atau koefisien Determinan = $r^2 \times 100\%$ atau $0,769^2 \times 100\% = 59,13\%$ sedangkan sisanya 40,87% ditentukan oleh variabel lain. Sedangkan tingkat signifikan koefisien korelasi satu sisi (1-tailed) dari *output* (diukur dari probabilitas) menghasilkan angka 0,00 atau 0. Karena probabilitas

jauh dibawah 0,01 atau 0,05 , maka pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Pegawai signifikan.

Berdasarkan Tabel dari uji anova atau F_{tes} , ternyata didapat F_{hitung} adalah 108,702 dengan tingkat signifikan 0,000 karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05 , sehingga model regresi dapat dipakai untuk memprediksi produktivitas pegawai.

Dari Tabel menggambarkan bahwa persamaan regresi sebagai berikut

$$\check{y} = a + b_1 X_1 = 3,494 + 0,530 X_1$$

Konstanta sebesar 3,494 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai dari variabel gaya kepemimpinan (X_1), maka nilai produktivitas pegawai (Y) adalah 3,494. Koefisien regresi sebesar 0,530 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) satu skor atau nilai kemampuan akan memberikan peningkatan skor 0,530.

Karena nilai $t_{hitung} > \text{nila } t_{tabel}$ atau $7,506 > 1,984$, maka H_0 ditolak artinya koefisien regresi signifikan atau gaya kepemimpinan benar-benar berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas pegawai

Hasil penelitian secara empiris tersebut didukung oleh berbagai teori yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas pegawai. Menurut Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2008:156) Faktor intenal yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah (1) komitmen kuat terhadap visi dan misi institusional; (2) struktur dan desain pekerjaan; (3) motivasi, disiplin, dan etos kerja yang mendukung ketercapaian target; (4) dukungan sumber daya yang bisa digunakan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas; (5) kebijakan perusahaan yang bisa merangsang (*trigger*) kreativitas dan inovasi; (6) perlakuan menyenangkan

yang bisa diberikan pimpinan dan/atau rekan kerja; (7) praktik manajemen yang diterapkan oleh pimpinan; (8) lingkungan kerja yang ergonomis; (9) kesesuaian antara tugas yang diemban dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, minat, keahlian, dan keterampilan yang di kuasai ; (10) komunikasi inter dan antar individu dalam membangun kerja sama

Pendapat lain dikemukakan oleh Sedarmayanti (2009: 71) bahwa kesesuaian antara individu dan kebutuhan organisasi, merupakan faktor yang penting untuk menunjang produktivitas kerja. Kesesuaian tersebut dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja pegawai dalam rangka meningkatkan produktivitas pegawai

Paul Mali (1978:56) dalam Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2008:160) mengemukakan bahwa produktivitas kerja merupakan sinergi dari semua faktor yang terbentuk pada empat level yaitu: salahsatunya dalam hal ini pada level kedua, terdiri atas kepemimpinan (*leaderships*), pengalaman suasana (*climate*), insentif, jadwal kerja (*schedule*), struktur organisasi, teknologi dan material

Penelitian Ragam santika (1995:149) menyatakan bahwa intern organisasi yang berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja yaitu : gaya kepemimpinan, etos kerja, system manajemen, peraturan yang berlaku dan iklim kerja pada organisasi yang bersangkutan.

5. Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai

Berdasarkan hasil penelitian bahwa besarnya pengaruh antara variabel budaya organisasi (X_2) , terhadap produktivitas kerja pegawai (Y) yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah 0,716 atau ($r_{x_2y} = 0,716$). Hal ini menunjukkan pengaruh yang kuat diantara budaya organisasai terhadap produktivitas kerja pegawai. Sedangkan

untuk menyatakan besar kecilnya kontribusi (sumbangan) variabel X_2 terhadap Y atau koefisien Determinan $= r^2 \times 100\%$ atau $0,716^2 \times 100\% = 51,26\%$ sedangkan sisanya $48,73\%$ ditentukan oleh variabel lain. Sedangkan tingkat signifikan koefisien korelasi satu sisi (1 – tailed) dari *output* (diukur dari probabilitas) menghasilkan angka 0,00 atau 0. Karena probabilitas jauh dibawah 0,01 atau 0,05, maka pengaruh antara budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai signifikan.

Berdasarkan Tabel dari uji anova atau F_{tes} , ternyata didapat F_{hitung} adalah 108,702 dengan tingkat signifikan 0,000 karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05, sehingga model regresi dapat dipakai untuk memperediksi produktivitas pegawai.

Dari Tabel menggambarkan bahwa persamaan regresi sebagai berikut

$$\check{Y} = a + b_2 X_2 = 3,494 + 0,397 X_2$$

Konstanta sebesar 3,494 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai dari variabel Budaya Organisasi (X_2), maka nilai produktivitas pegawai (\check{Y}) adalah 3,494. Koefisien regresi sebesar 0,397 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) satu skor atau nilai budaya organisasi akan memberikan peningkatan skor 0,397.

Karena nilai $t_{hitung} > \text{nilai } t_{tabel}$ atau $7,506 > 1,984$, maka H_0 ditolak artinya koefisien regresi *signifikan* atau Budaya Organisasi benar-benar berpengaruh secara signifikan terhadap Produktivitas pegawai

Ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi

Berdasarkan hasil penelitian bahwa besarnya hubungan antara variabel gaya kepemimpinan (X_1) dengan budaya organisasi (X_2) yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah 0,601 a tau

($r_{x_1, x_2} = 0,601$). Hal ini menunjukkan pengaruh yang kuat diantara variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Sedangkan tingkat signifikan koefisien korelasi satu sisi (1 – tailed) dari *output* (diukur dari probabilitas) menghasilkan angka 0,000. Karena probabilitas jauh dibawah 0,05, maka korelasi antara variabel gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi adalah signifikan

Hasil penelitian secara empiris tersebut didukung oleh berbagai teori yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas pegawai. Menurut Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2008:156) Faktor eksternal yang mempengaruhi produktivitas kerja dapat dikelompokkan (1) Peraturan perundangan, kebijakan pemerintah, dan situasi politis; (2) kemitraan (*networking*) yang dikembangkan; (3) kultur dan *mindset* lingkungan di sekitar organisasi; (4) dukungan masyarakat dan *stakeholders* secara keseluruhan; (5) tingkat persaingan; (6) dampak globalisasi. Pendapat diatas menjelaskan bahwa kultur dan *mindset* lingkungan sekitar organisasi berpengaruh terhadap produktivitas pegawai.

Dari hasil penelitian secara empiris tentang gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas pegawai hal tersebut diperkuat oleh pendapat Sutermeister (1963) dalam Haryono Sudriamunawar (2006:78) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keterampilan pegawai dan produktivitas adalah sebagai berikut "*Productivity, Tecnological development, raw material, job lay out, methode, Employees jobs performance, Ability, Education Experience Trainning, Inters, knowledge, Aptitude, Personality, skill, Motivation, Lighting, temperature, ventilation, res periode, safety, mucis, physical condition, individual need, physiological, social, Egoistic, On job ad off jobs activities, perceptioan and situation, level*

of aspiration, Reference group, Male-female, culture, background, Education, Ekpreience, Poit in time, general economic conditions individual personal situations, Socil condition, Formal organizations, Organization structur, Personal policies, job conten, selection, placement, introduction to job, standard, wage salary level, incentive, jobs evaluation, Ferformance, ratings, training, Comuncation, Specivic environmental of company or plant, time, Informal organization (groups), Size, Cohensivenesss, Goals, Leader, Relationships with superior, Planning skill and technical knowledge, Type of lederships, Laizes –Farez, Auotocratic, close supervision, production centered, Democtrasic , Geneal supervison, employee catered, Participation, Combination, Union. Pendapat tersebut menjelaskan bahwa budaya, kepemimpinan dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai.

I. Kesimpulan dan Rekomendasi

Rekomendasi

1. Berdasarkan hasil penelitian menginformasikan bahwa gaya kepemimpinan sebagaimana dipersepsi dinas olah raga dan pemuda berada pada kategori sangat baik/sangat tinggi. Formulasi baru dalam jabatan kepala dinas di lingkungan Pemerintahan Provinsi Jawa Barat yang memiliki latar belakang akademisi, praktisi dan sejumlah pengalaman lainnya yang relevan dengan dinas olah raga dan pemuda Provinsi Jawa Barat berdampak pada peningkatan profesionalisme kerja pegawai.

Perilaku hubungan Dinas Olah Raga dan Pemuda Provinsi Jawa Barat, memiliki skor rata-rata paling tinggi. Sosok pimpinan sebagai kepala dinas pada dinas olah raga & pemuda Provinsi Jawa Barat ini yang berlatar belakang sebagai akademisi, mampu menerapkan hubungan yang harmonis dan kolegial dengan para bawahannya, sehingga memiliki kedekatan emosional yang tinggi dengan para bawahannya yang berdampak

pada kesigapan, motivasi dan komitmen yang kuat diantara pegawai dalam menjalankan pekerjaannya.

2. Berdasarkan hasil penelitian menginformasikan bahwa budaya organisasi di dinas olah raga & pemuda Provinsi Jawa Barat sebagaimana dipersepsi dinas olah raga dan pemuda berada pada kategori sangat baik/sangat tinggi. Setelah Gubernur menetapkan kepada Dinas Pemuda & Olah Raga Provinsi Jawa Barat, dalam waktu yang relative singkat dapat membangun dapat merencanakan berbagai program yang inovatif dalam bidang keolah ragaan dan kepemudaan, membangun jiwa spirit dan sportivitas diantara pegawai, selain itu juga pimpinan dapat mengahdirkan suasana baru dilingkungan dinas tersebut sehingga para pegawai memiliki nilai dan kebanggan yang tersediri dalam menjalankan pekerjaan pada dinas tersebut.

Tanggapan responden terhadap inovasi dan pengambilan resiko, memiliki skor rata-rata paling tinggi. Sosok kepala dinas yang berlatar belakang sebagai akademisi dan juga praktisi dalam bidang keolah ragaan dan kepemudaan, sehingga mampu merencanakan, membangun dan mengembangkan berbagai program dan terobosan baru dalam berbagai sektor pada keolah ragaan dan kepemudahaan. Selain itu berbagai kerjasama dengan berbagai stakeholder dengan mudah dijajaki sehingga disini pimpinan mampu mengambil resiko dengan kematangan dan pengalaman yang dimilikinya, ditambah dengan dukungan dan dorongan para pegawainya, sehingga dinas olah raga dan pemuda ini mampu menjadi pendorong dalam birokrasi dan juga mendorong masyarakat dalam membangun mental dan sipirt olah raga dan kepemudaan.

3. Berdasarkan hasil penelitian menginformasikan bahwa produktivitas pegawai sebagaimana dipersepsi dinas olah raga dan pemuda berada pada kategori sangat

baik/sangat tinggi. Berbagai peningkatan produktivitas pegawai pada dinas olah raga dan pemuda Provinsi Jawa Barat terlihat dengan berbagai terobosan baru dalam pengembangan program kegiatan bidang keolah ragaan dan kepemudaan, selain itu perubahan dan perbaikan tarus menerus yang didorong dan dipicu oleh pimpinan dalam membentuk suasana dan gagasan mutakhir dalam bidang keolahragaan dan kepemudaan.

Tanggapan responden terhadap bersikap dewasa memperoleh skor tertinggi. Pegawai dinas olah raga dan pemuda Provinsi Jawa Barat masih didominasi para pegawai dengan masa kerja 1620- Tahun sebanyak 28 orang, diikuti dengan responden yang memiliki masa kerja 2025- Tahun sebanyak 20 orang, dengan berbagai pengalaman yang dihadapi para pegawai tersebut memicu para pegawai untuk bersikap dewasa dalam menjalankan pekerjaannya baik dalam tugas maupun hubungan kesehariannya.

4. Berdasarkan pengolahan data mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Pegawai, diperoleh hasil bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas pegawai adalah 0,769 sedangkan kontribusi X_1 terhadap Y sebesar 59,13 %, sedangkan sisanya sebesar 40,87% ditentukan oleh variabel lain. Informasi ini memberikan keterangan bahwa variabel gaya kepemimpinan memberikan pengaruh kuat terhadap produktivitas kerja pegawai. Berdasarkan ketentuan, hipotesis diterima, jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka diketahui bahwa nilai t_{hitung} lebih besar 7,506 > 1,984. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pegawai memiliki pengaruh yang signifikan
5. Berdasarkan pengolahan data mengenai pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Pegawai, diperoleh hasil

bahwa pengaruh variabel budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai adalah 0,716. sedangkan kontribusi X_2 terhadap Y yaitu sebesar 51,26 %, sedangkan sisanya sebesar 48,73% ditentukan oleh variabel lain. Informasi ini memberikan keterangan bahwa variabel budaya organisasi memberikan pengaruh kuat terhadap produktivitas kerja pegawai. Berdasarkan ketentuan, hipotesis diterima, jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu 5,629 > 1,984 maka diketahui bahwa nilai t_{hitung} lebih besar. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai memiliki pengaruh yang signifikan

Rekomendasi

1. Berdasarkan hasil penelitian menginformasikan bahwa gaya kepemimpinan berada pada kategori sangat baik/sangat tinggi. Akan tetapi yang harus diperhatikan adalah perilaku tugas. Dinas Olah Raga & Pemuda Provinsi Jawa Barat ini baru dibentuk 2 tahun sehingga membutuhkan penyesuaian dalam berbagai kegiatan dan program yang dijalankan, selain itu untuk para pegawai di dominasi oleh para pegawai yang baru sehingga memerlukan pelatihan dan arahan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya.
2. Berdasarkan hasil penelitian menginformasikan bahwa budaya organisasi berada pada kategori sangat baik/sangat tinggi. Akan tetapi hal yang harus diperhatikan adalah perhatian kepada kerincian. Dalam hal ini pimpinan menggagas untuk melibatkan pihak eksternal dari berbagai unsur seperti akademisi, praktisi, organisasi kepemudaan, organisasi masyarakat dalam menyusun program yang memerlukan ketelitian dan kerincian yang ada dalam program keolah ragaan dan kepemudaan.

3. Berdasarkan hasil penelitian menginformasikan bahwa produktivitas pegawai berada pada kategori baik/ tinggi. Akan tetapi yang harus diperhatikan adalah menjalankan pekerjaan tidak sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan. Pimpinan senantiasa memberikan dorongan dan motivasi kepada para pegawai untuk memperbaiki pekerjaannya secara terus menerus sehingga menimbulkan kualitas pekerjaan yang lebih unggul dan prestif.
4. Gaya kepemimpinan terbukti mampu mempengaruhi tingkat produktivitas pegawai, namun hal penting yang harus diperhatikan dalam penelitian berikutnya yaitu adanya variabel lain yang tidak diteliti yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai seperti motivasi, komunikasi organisasi dan juga kompensasi.
5. Kuat lemahnya budaya organisasi terbukti mempengaruhi tingkat produktivitas pegawai. namun hal penting yang harus diperhatikan dalam penelitian berikutnya yaitu adanya variabel lain yang tidak diteliti yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai yaitu remunerasi, pemutusan hubungan kerja dan kompetensi pemimpin.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Sobirin. (2009). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta. UPP STIM YKPN.
- Achmad Sanusi. (2009). *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan*. Bandung. Prospect.
- Asep Hermawan.(2006). *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Jakarta:PT Gramedia Widia Sarana Indonesia
- David A Aaker, V Kumar dan George S.Day. (2004).*Marketing Research Eight Adition*. USA:John Willey and Sons Inc
- Djokosantoso Moeljono (2005). *Cultured*. Budaya Organisasi Dalam Tantangan. PT Elex Media Komputindo. Kelompok Gramedia – Jakarta.
- Dwi Priyatno. (2008). *Mandiri Belajar SPSS*. Jakarta. Mediakom.
- Fred N. Kerlinger. (2006). *Asas-asal Penelitian Behavioral*. Yogyakarta. UGM Press.
- Harun Al Rasyid.(1994).*Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*, Program Studi Ilmu Sosial, Bidang Kajian Utama, Sosiologi, Antropologi.Bandung, Program Pasca Sarjana Universitas Padjajaran
- Haryono Sudriamunawar.(2006). *Kepemimpinan, Peran Serta dan Produktivitas*. Mandar Maju. Bandung
- Hani Handoko. (2008). *Manajmenen*. BPFE Yogyakarta
- Husain Umar.(2002).*Metode Riset Bisnis*. Jakarta:PT Gramedia
- Kartini kartono.(1982). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Meijia, Balkin and Cardy. (1995). *Managing Human Resource*. New York, Prentice Hall Englewood Clif. Terjemahan: Gunung Agung.
- Miftah Toha.(1983). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. PT Raja Grafindo Persada Jakarta
- Paul Hersey Ken Blancard. (1995). *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Erlangga
- Perace dan Robinson. (2008). *Manajemen Strategis, Formulasi, Impelementasi dan Pengendalian*. Salemba Empat Jakarta
- Putti, Joseph M. 1992. *Understanding Produktivity*. Federal Publication : Singapore.
- Riduwan (2008), *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Alfabeta. Bandung
- Robet Maltis dan John H Jackson. (2006). *Human Resource Management*. Salemba Empat. Jakarta
- Sedarmayanti.(2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.
- Sedarmayanti.(2009). *Tata Kerja dan Produktivitas*. Mandar Maju.

- Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods for Business Edisi 4*. Jakarta: Salemba Empat
- Semuji Tjiharjadi. (2007). *To be a great leader*, Andi Yogyakarta
- Soekarso dkk (2010). *Teori Kepemimpinan*. Jakarta. Mitra Wacana Media
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Suharsimi Arikunto. (2002). *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek Edisi Revisi V*. Jakarta: Rineka Cipta
- Suwatno (2007). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Berprestasi Serta Implikasinya Terhadap Kinerja*. Disertasi Doktor Ilmu Komunikasi UNPAD Bandung : tidak dipublikasikan
- Thoby Mutis dan Vincent Gaspersz. 1994. *Nuansa menuju perbaikan kualitas dan produktivitas*. Trisakti Jakarta.
- Timpe A. Dale 1989. *The art and science of business management productivity*. New York : Kend Publishing
- Tjutju Yuniarsih dan Suwatno. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Penelitian*. ALFABETA Bandung.
- Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan, Dari Teori ke Praktik*. Rajawali Pers PT Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Wibowo (2010). *Budaya Organisasi. Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*. Rajawali Pers PT Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Zikmund, William G. (2003). *Exploring Marketing Research 8 Edition*. USA, Ohio; South Western, A Division of Thomson Learning