**ANALISIS PENGARUH IKLIM ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PENGELOLA SERTA KONTRIBUSINYA PADA KINERJA LEMBAGA PENDIDIKAN ANAK USIA DINI**

**DI PROVINSI JAWA BARAT**

***ANALYSIS OF ORGANIZATION CLIMATE, ORGANIZATIONAL CULTURE AND MOTIVATION TOWARD ORGANIZER PERFORMANCE AND THE CONTRIBUTION TO ORGANIZATION PERFORMANCE AT EARLY CHILDHOOD EDUCATION INSTITUTIONS IN WEST JAVA PROVINCE***

**Oleh:**

**CECEP SURYANA**

**NPM : 099113040**

**Artikel Jurnal**



**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN**

**PASCASARJANAUNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2017**

**ABSTRAK**

Cecep Suryana, 099113040 Analisis Pengaruh Iklim Organisasi, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pengelola serta kontribusinya pada Kinerja Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini di Provinsi Jawa Barat, di bawah bimbingan Prof. Dr. Ir. H. Iman Sudirman, DEA. dan Dr. Atty Tri Juniarti, SE., M.Si.

Penelitian dilakukan terhadap lembaga penyelenggara program Pendidikan Anak Usia Dini yaitu Kelompok Belajar (KB) dan Taman Kanak-kanak (TK) di Jawa Barat,dengan menggunakan metoda *Cluster Sampling*. Adapun metode analisisnya menggunakan *structural equation model* (SEM).

Hasil analisis dan penelitian, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut: Pengujian atas hipotesis pengaruh iklim organisasi, budaya organisasi, dan motivasi, terhadap kinerja pengelola berpengaruh positif dan sangat signifikan. Oleh karena itu pemilik atau pengelola lembaga PAUD harus bisa mempertahankan variabel tersebut sebagai faktor utama yang mempengaruhi kinerja pengelola. Adapun dimensi yang mempunyai pengaruh terbesar terhadap kinerja pengelola adalah dimensi kualitas hasil kerja pekerjaan. Hal ini berarti bahwa tuntutan pekerjaan sekarang ini lebih menuntut pada peningkatan kualitas bila dibandingkan dengan peningkatan kuantitas.Pengaruh total80,10 persen dan sisanya dipengaruhi oleh variabel diluar model penelitian sebesar 19,90 persen.Kinerja pengelolaterhadap kinerja lembaga diperoleh kesimpulan statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja lembaga dengan nilai jalur sebesar 0,945, maka dapat diartikan bahwa semakin baik kinerja pengelola, maka akan semakin tinggi kinerja lembaga.Hal ini memperlihatkan bahwa disamping variabel kinerja pengelola, masih terdapat variabel lain yang mempengaruhi kinerja lembaga PAUD.

Adapun yang dimensi yang memberikan pengaruh terbesar terhadap kinerja lembaga adalah Perspektif proses belajar dan pertumbuhan, hal ini dapat dipahami, mengingat proses belajar dan pertumbuhan adalah suatu yang utama dalam peningkatan kinerja lembaga PAUD. Terlebih lebih pada saat sekarang ini tingkat persaingan diantara lembaga PAUD yang semakin ketat, di samping itu tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan dari PAUD semakin meningkat dan ber variatif.Besaran pengaruh kinerja pegawai terhadap kinerja lembaga sebesar 89,20 persen.

Kata Kunci : Iklim Organisasi, Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja Pengelola dan Kinerja Lembaga.

***ABSTRACT***

*Cecep Suryana, 099113040 Influence Analysis of Organizational Climate, Organizational Culture and Motivation on business performance as well as the contributions on the performance of Early Childhood Education Institutions in West Java Province, under the guidance Promotor Prof. Dr. Ir. H. Iman Sudirman, DEA and Co Promotor Dr. Atty Tri Juniarti, SE., M.Si.*

*Research conducted this on the providers of Early Childhood Education program that Study Group (KB) and kindergarten (TK) in West Java, using cluster sampling method. The method of analysis using structural equation modeling (SEM).*

*From the analysis and research, obtained some conclusions as follows: Testing the hypothesis on the influence of organizational climate, organizational culture, and motivation, a positive effect on the performance of managers and highly significant. Therefore, owners or managers of early childhood institutions should be able to maintain these variables as the main factors affecting the performance of managers. The dimensions that have the greatest influence on the performance manager is the dimension of the work quality of the work. This means that the demands of work is now more demanding on quality improvement when compared to the increase in quantity. The net effect is 80.10 percent and the rest is affected by variables outside the model study by 19.90 percent. Performance manager of the agency's performance statistics conclusion positive and significant impact on the performance of the institution with a value of 0.945 lines, it means that the better the performance of the manager, the higher the performance of the institution. It that in addition to the variable performance of the management, there are other variables that affect the performance of early childhood institutions.*

*As for the dimensions that have the greatest influence on the performance of the institution is a process of learning and growth perspective, this is understandable, considering the process of learning and growth is a key in improving agency performance ECD. More especially at the present time the level of competition among early childhood institutions are increasingly stringent, in addition to the demands of society on the quality of early childhood services is increasing and varied ber. The magnitude of the effect of employee performance to the performance of the institution of 89.20 percent.*

*Keywords: Organizational Climate, Organizational Culture, Motivation, Performance Management and Performance Institute.*

**PENDAHULUAN**

Tuntutan kualitas dalam pelayanan pendidikan dewasa ini dirasakan sangat meningkat. Masyarakat pada umumnya tidak dapat lagi dipenuhi kebutuhannya atas dasar standar pemerintah semata, melainkan juga dituntut adanya kualitas layanan yang ditentukan oleh kebutuhan masyarakatnya sendiri.

Pendidikan memegang peranan penting dalam mengembangkan potensi sumberdaya manusia secara optimal karena pendidikan merupakan sarana investasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian sebagai modal pembangunan. Melalui pendidikan diharapkan dapat ditingkatkan kemampuan dan partisipasi individu dalam laju pembangunan karena manusia adalah kunci dari pembangunan itu sendiri.

Berdasarkan hasil observasi pra penelitian yang dilakukan oleh penulis, kinerja lembaga pendidikan Anak Usia Dini sampai dengan tahun 2009 tampaknya belum efektif. Permasalahan yang ditemukan antara lain: 1) Kurangnya dukungan kompetensi SDM yang memadai, 2) Pembiayaan pendidikan untuk pendidikan informal masih sangat minim baik dari sumber APBN maupun APBD, maka lebih banyak memberdayakan potensi pendanaan dari masyarakat yang cenderung seadanya, 3) Kondisi sarana dan prasarana pendidikan yang lebih mengandalkan “*outsourcing*” dari fasilitas yang ada di masyarakat dimana kegiatan dilaksanakan, dan 4) Dukungan manajemen dan strategi pengelolaan pendidikan belum memadai karena keterbatasan wawasan dan kualifikasi pendidikan para pengelola dan pembina program. Jika merujuk pada permen no. 58 tahun 2009, layanan PAUD belum memenuhi kriteria layanan yang menjadi target kementerian pendidikan dan kebudayaan seperti tabel berikut.

**Tabel 1.1**

**Capaian Kinerja Lembaga PAUD Tahun 2012-2015**

| No | Indikator  Standar Pelayanan | Kinerja PAUD Per Tahun (%) | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 1. | Persentase Lembaga PAUD memberikan pelayanan kepada Anak Usia 0-6 tahun sesuai Tingkat Perkembangannya | 28,00 | 25,80 | 29,60 | 37,83 |
| 2. | Persentase Lembaga PAUD yang memiliki pendidik PAUD berlatar Belakang pendidikan S1/D4 | 0,00 | 2,50 | 4,00 | 19,97 |
| 3. | Persentase Lembaga PAUD yang memiliki pendidiktelah mengikuti Diklat Pengelolaan Teknis | 15,00 | 17,00 | 22,00 | 26,39 |
| 4. | Persentase Lembaga PAUD yang memiliki Pendidiktelah mengikuti pendidikan profesional berkelanjutan | 5,00 | 12,00 | 20,00 | 59,98 |
| 5. | Persentase lembaga PAUD yang menerapkan Kurikulum dan “*Parenting Education*” | 10,00 | 35,00 | 0,49 | 5,23 |
| 6. | Persentase lembaga PAUD yang memenuhi standar sarana dan prasarana dan berakreditasi | 0,20 | 0,50 | 0,12 | 23,35 |

*Sumber Data: Ditjen PAUD dan Dikmas, Kemdikbud (2016)*

Tabel di atas, menunjukkan bahwa kinerja PAUD selama 4 tahun terakhir masih jalan di tempat, dan tidak menunjukkan perkembangan yang signifikan. Dari sisi layanan pendidikan untuk mendukung pencapaian tingkat perkembangan peserta didik. (indikator 1), sejak Permendiknas No.58 diberlakukan (tahun 2009) pencapaian layanan pendidikan yang memenuhi kriteria tersebut baru mencapai 28% dari jumlah sasaran. Angka tersebut hanya mengalami kenaikan sekitar 1,60% dalam 2 tahun yakni 29,60% dari jumlah sasaran peserta didik. Bahkan pada tahun 2013 pernah mengalami penurunan menjadi hanya sekitar 25,80%.

Sumber daya manusia yang memiliki kualitas maupun kuantitas diri diharapkan dapat menciptakan lembaga yang berbasis mutu. Sebagaimana pendapat Riva’i (2004:35) dukungan SDM merupakan kebutuhan mutlak suatu organisasi dalam mewujudkan eksistensinya sebagai lembaga yang kompeten dan professional. Sedangkan Muchtar (2009),menyatakan bahwa “Suatu organisasi, tanpa didukung pegawai/karyawan yang sesuai baik dari segi kuantitatif, kualitatif, strategi maupun operasionalnya,maka organisasi/perusahaan itu tidak akan mampu mengembangkan, mempertahankan dan memajukan keberadaan dirinya dimasa yang akan datang. Dalam hal ini strategi yang sangat dipercaya untuk peningkatan kualitas SDM adalah melalui pendidikan.

Meningkatkan kualitas SDM melalui pendidikan merupakan komitmen bangsa yang tertuang dalam pembukaan dan batang tubuh Undang-Undang Dasar Negara RI tahun 1945. Pembukaan UUD’45 menyebutkan “….mencerdaskan kehidupan bangsa, serta ikut serta melaksakan ketertiban dunia…”.Sedangkan Pasal 31 UUD ’45 menyatakan bahwa “Setiap warga Negara berhak memperoleh pendidikan”. Karena pendidikanmerupakan usaha sadar untuk merubah perilaku individu agar memiliki pengetahuan, sikap dan keterampilan yang berguna untuk peningkatan taraf hidup, kesejahteraan dan strata sosialnya di masyarakat.

Mathis dan Jackson (2011: 4) menyatakan bahwa “*Human resourcemanagement is designing management systemsto ensure that human talent is used effectively and efficiently to accomplishorganizational goals*”.

“Manajemen sumberdaya manusia merupakan suatu rancangan sistem formal dalam sebuah organisasi, untukmemastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien, guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Sumberdaya manusia dalam organisasi perusahaan barang dan jasa ataupun dalam instansi pelayanan publik/birokrasi merupakan subjek dan sekaligus objek yang harus direncanakan, diberdayakan,dirawat dan diberikan pelayanan yang optimal sesuai fungsi dan kedudukannya.

Beberapa hal yang sangat terkait dengan mutu layanan PAUD antara lain adalah variabel pendidik dan Tenaga Kependidikan yang belum layak atau belum memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan program layanan PAUD, sedangkan yang paling berperan untuk mengendalikan program layanan PAUD di tingkat lembaga adalah unsur manajemen atau pengelola lembaga atau layanan PAUD yang dapat dinilai kinerjanya belum optimal, sehingga kinerja PAUD saat ini masih rendah.

Guna memperoleh gambaran tentang fenomena dari variabel penelitian, maka peneliti melaksanakan pra survey terhadap 30 responden. Adapun hasil pra survey yang peneliti lakukan terhadap tiga puluh responden tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 1.2.**

**Kinerja Lembaga PAUD**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No. | Kinerja Lembaga | Kategori (%) | | | | |
| Tidak  Baik | Kurang | Cukup | Baik | Baik  Sekali |
| 1. | Perspektif Financial | 5 | 8 | 52 | 30 | 5 |
| 2. | Perspektif Pelanggan | 4 | 10 | 60 | 24 | 2 |
| 3. | Perspektif Proses Bisnis Internal | 5 | 4 | 62 | 25 | 4 |
| 4. | Perspektif Proses Belajar dan Pertumbuhan | 3 | 4 | 60 | 29 | 4 |

Sumber: Hasil pra survey tahun 2015

Berdasarkan hasil pra survey tentang kinerja lembaga PAUD tersebut, memperlihatkan bahwa responden yang menjawab tidak baik sampai dengan cukup lebih besar dari 50 persen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja lembaga PAUD di Provinsi Jawa Barat masih belum optimal. Hal tersebut ditunjukkan dengan kategori jawaban dalam kategori cukup.

**Tabel 1.3**

**Kinerja Pengelola PAUD**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No. | Kinerja Pengelola | Kategori (%) | | | | |
| Tidak Baik | Kurang | Cukup | Baik | Sangat Baik |
| 1. | Kualitas Kerja | 3 | 6 | 46 | 39 | 6 |
| 2. | Ketepatan waktu | 3 | 9 | 48 | 30 | 10 |
| 3. | Inisiatif | 3 | 33 | 36 | 18 | 10 |
| 4. | Kemampuan Komunikasi | 6 | 9 | 51 | 14 | 20 |
| 5. | Evaluasi | 9 | 32 | 39 | 9 | 11 |

Sumber: Hasil pra survey tahun 2014

Berdasarkan hasil pra survey tentang kinerja pengelola lembaga PAUD tersebut, memperlihatkan bahwa responden yang menjawab tidak baik sampai dengan cukup lebih besar dari 50 persen. Dengan demikian dapat dapat diketahui bahwa kinerja pengelola lembaga PAUD di Provinsi Jawa Barat masih belum optimal. Hal tersebut ditunjukkan dengan kategori jawaban dalam kategori cukup.

**Tabel 1.4**

**Iklim Organisasi Pada Lembaga PAUD**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No. | Iklim Organisasi | Kategori (%) | | | | |
| Tidak Baik | Kurang | Cukup | Baik | Sangat Baik |
| 1. | Keadaan lingkungan sosial | 6 | 6 | 52 | 30 | 6 |
| 2. | Kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi | 6 | 9 | 42 | 33 | 10 |

Sumber: Hasil pra survey tahun 2015

Berdasarkan hasil pra survey tentang iklim organisasi pada lembaga PAUD tersebut, memperlihatkan bahwa responden yang menjawab tidak baik sampai dengan cukup lebih besar dari 50 persen. Dengan demikian dapat dapat diketahui bahwa iklim organisasi pada lembaga PAUD di Provinsi Jawa Barat masih belum optimal. Hal tersebut ditunjukkan dengan kategori jawaban dalam kategori cukup.

**Tabel 1.5**

**Budaya Organisasi Pada Lembaga PAUD**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No. | Budaya Organisasi | Kategori (%) | | | | |
| Tidak Baik | Kurang | Cukup | Baik | Sangat Baik |
| 1. | Inovasi dan Resiko | 6 | 18 | 52 | 12 | 12 |
| 2. | Perhatian terhadap detail dan Nilai | 3 | 21 | 57 | 10 | 9 |
| 3. | Orientasi terhadap hasil | 6 | 15 | 51 | 24 | 6 |
| 4. | Orientasi kerja tim | 6 | 12 | 57 | 21 | 4 |
| 5. | Perhatian terhadap individu | 9 | 12 | 45 | 27 | 6 |
| 6. | Agresivitas | 6 | 15 | 42 | 30 | 7 |
| 7. | Stabilitas | 7 | 18 | 46 | 20 | 9 |

Sumber: Hasil pra survey tahun 2015

Berdasarkan hasil pra survey tentang Budaya Organisasipada lembaga PAUD tersebut, memperlihatkan bahwa responden yang menjawab tidak baik sampai dengan cukup lebih besar dari 50 persen. Dengan demikian dapat diketahui bahwa Budaya Organisasipada lembaga PAUD di Provinsi Jawa Barat masih belum optimal. Hal tersebut ditunjukkan dengan kategori jawaban dalam kategori cukup.

**Tabel 1.6**

**Motivasi KerjaPengelola PAUD**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No. | Motivasi Kerja | Kategori (%) | | | | |
| Tidak Baik | Kurang | Cukup | Baik | Sangat Baik |
| 1. | Intensitas kerja | 6 | 18 | 39 | 27 | 10 |
| 2. | Arah aktivitas kerja | 9 | 12 | 45 | 21 | 13 |
| 3. | Ketekunan bekerja | 12 | 15 | 36 | 30 | 7 |

Sumber: Hasil pra survey tahun 2015

Berdasarkan hasil pra survey tentang motipasi kerja pada lembaga PAUD tersebut, memperlihatkan bahwa responden yang menjawab tidak baik sampai dengan cukup lebih besar dari 50 persen. Dengan demikian dapat diketahui bahwa motivasi kerja lembaga PAUD di Provinsi Jawa Barat masih belum optimal.

**METODOLOGI**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan kausalitas. Untuk menguji dan menganalisis model hubungan antar variabel, dalam penelitian ini digunakan model *Structural Equation Modeling* (SEM).

Unit analisis dalam penelitian ini adalah terdiri dari Pengelola/penanggung jawab Program PAUD di 26 Kabupaten/Kota se Provinsi Jawa Barat yang terdiri atas 10.160 penyelenggara program PAUD (KB dan TK). Sampel dari setiap lembaga penyelenggara program PAUD (KB dan TK) adalah Pengelola PAUD (Ketua, Sekretaris, Bendahara).

Populasi adalah kumpulan dari unit sampling yang meliputi satu atau lebih unit unsur (Sekaran, 2000). jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 10.160 orang Pengelola Program PAUD yang tersebar di seluruh provinsi Jawa Barat dengan sample 200 sampai 400 responden.

**HASIL**

Hasil rekapitulasi jawaban responden mengenai iklim organisasi memiliki rata-rata 2,852 dan standar deviasi 0.954 dinyatakan termasuk kategori tidak baik menuju baik, hal ini mengindikasikan bahwa kondisi iklim organisasi terhadap kinerja pengelola berada pada rentang cukup baik sampai dengan baik.

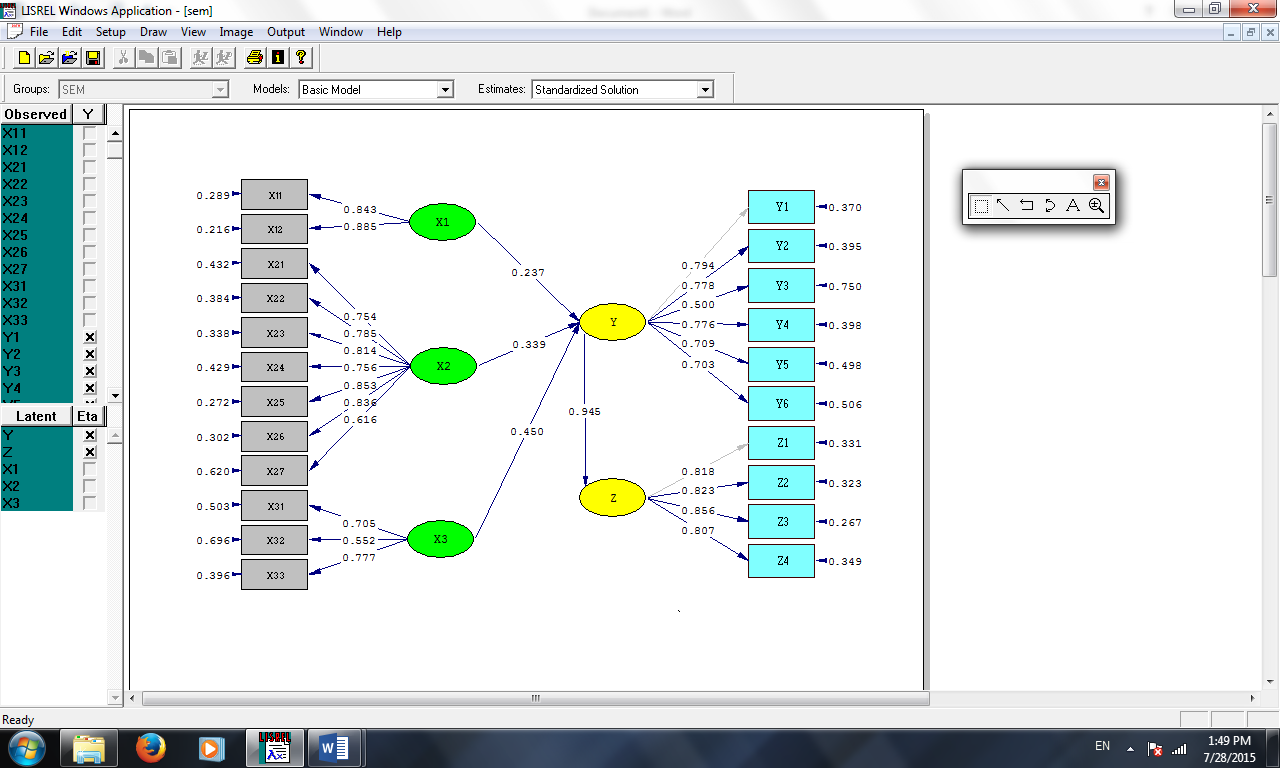
Rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai budaya organisasi memiliki rata-rata 2,852 dan standar deviasi 0,929 dinyatakan termasuk kategori tidak baik menuju ke baik, hal ini mengindikasikan bahwa karakteristik budaya organisasi berada pada rentang antara cukup baik sampai dengan kategori baik.

Rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai motivasi memiliki rata-rata 2,622 dan standar deviasi 0,914 dinyatakan termasuk kategori tidak baik sampai dengan baik, hal ini mengindikasikan bahwa motivasi berada pada rentang tidak baik menuju baik.

Rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai kinerja pengelola memiliki rata-rata 2,859 dan standar deviasi 0.980 dinyatakan termasuk kategori cukup baik menuju baik, hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pengelola berada pada rentang tidak baik sampai dengan baik.

Rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai kinerja lembaga memiliki rata-rata 2,819 dan standar deviasi 0,869 dinyatakan termasuk kategori tidak baik menuju ke baik, hal ini mengindikasikan bahwa kinerja lembaga berada pada rentang tidak baik sampai baik.

Sebagai hasil dari penggunaan *Structural Equation Modelling* dengan menggunakan LISREL 8.7 diperoleh model seperti dalam gambar berikut ini.



**Gambar**

**Stuktur Hubungan Seluruh Variabel**

Dalam SEM, untuk melihat apakah model yang diperoleh telah memenuhi ukuran ketepatan model (*Goodness of fit measures*/GOF) sehingga dapat dikatakan model yang diperoleh dari perbandingan antara data dan model adalah baik, dapat dilihat berdasarkan criteria berikut :

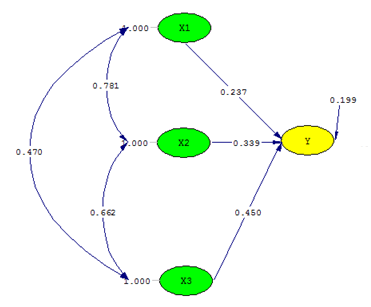
**Hasil Uji Kriteria Ketepatan Model**

| **Ukuran GOF** | **Estimasi** | **Hasil Uji** |
| --- | --- | --- |
| Statistik Chi-Square (λ2) | 849,831 | *Fit* |
| P-*Value* | 0,000 | *Fit* |
| *Non-Centrality Parameter* (NCP) | 732,674 | *Fit* |
| *Goodness-of-fit Index(GFI)* | 0,846 | *Fit* |
| *Root mean square error of approximation*  (RMSEA) | 0,0821 | *Good Fit* |
| *Expected cross-validation index* (ECVI) | 4,163 | *Good Fit* |
| *Tucker-Lewis Index* (TLI) atau *Non-Normed*  *Fit Index* (NNFI) | 0,946 | *Good Fit* |
| *Normed Fit Index* (NFI) | 0,939 | *Good Fit* |
| *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) | 0,881 | *Fit* |
| *Incremental Fit Index* (IFI) | 0,953 | *Good Fit* |
| *Comparative Fit Index* (CFI) | 0,952 | *Good Fit* |
| *Parsimonius Goodness of Fit* (PGFI) | 0,895 | *Fit* |
| *Parsimonious Normed Fit Index* (PNFI) | 0,821 | *Fit* |

Sumber :Diolah peneliti dengan program Lisrel 8.7 (2015)

Hasil pengolahan data juga menunjukkan nilai R2 untuk persamaan di atas adalah sebesar 0,699, ini mengambarkan bahwa proses keputusan pembelian dipengaruhi secara simultan oleh psikologi konsumen, karakteristik konsumen dan bauran pemasaran.

Dengan demikian hipotesis konseptual yang diajukan telah teruji dan dapat diterima, Secara lengkap model struktural untuk substruktur 1 dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber: Diolah peneliti dengan program Lisrel 8.7 (2015)

**Gambar4.2 :Koefisien Jalur Pengaruh Iklim Organisasi, Budaya**

**Organisasi,dan Motivasi Terhadap Kinerja Pengelola**

Hasil perhitungan yang diperoleh menunjukkan kinerja pennelola dipengaruhi oleh pengaruhiklim organisasi, budaya organisasi dan motivasi kerja, baik secara parsial maupun simultan. Berdasarkan nilai korelasi dan koefisien jalur yang diperoleh dari hasil perhitungan dengan Lisrel 8.7 dapat diketahui besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung iklim organisasi, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pengelola, sebagaimana ditunjukkan pada tabelsebagai berikut

**Tabel. 4.25.**

**Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Iklim Organisasi, Budaya Organisasi**

**Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pengelola**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Pengaruh Langsung** | **Pengaruh Tidak Langsung Melalui** | | | **pengaruh tidak langsung** | **Total Pengaruh** |
| **Iklim Organisasi** | **Budaya Organisasi** | **Motivasi Kerja** |
| Iklim Organisasi | 5.62% |  | 6.27% | 5.01% | 11.29% | 16.90% |
| Budaya Organisasi | 11.49% | 6.27% |  | 10.10% | 16.37% | 27.87% |
| Motivasi Kerja | 20.25% | 5.01% | 10.10% |  | 15.11% | 35.36% |
| **Total** | 37.36% | 11.29% | 16.37% | 15.11% | 42.77% | 80.13% |

Sumber :Diolah peneliti dengan program Lisrel 8.7 (2015)

Berdasarkan pada tabeldi atas dapat diketahui bahwa pengaruhIklim Organisasi, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pengelola dipengaruhi oleh pengaruh langsung dan tidak langsung.

Pengaruh langsung variabel iklim organisasi terhadapkinerja pengelola sebesar 5,62%. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 11,29%, yaitu melalui variabel budaya organisasi (6,27%) dan motivasi kerja (5,01%). Pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja pengelola lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsungnya.Hal ini mengindikasikan bahwa iklim organisasiyang baik bisa terwujud dari adanya budaya dan motivasi yang tinggi. Dengan demikian pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pengelola adalah sebesar 16,90%.

Variabel Budaya organisasidalam model ini diketahui meberikan pengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pengelola.Pengaruh langsung variabel tersebut adalah sebesar 11,49% dan pengaruh tidak langsungnya sebesar 16,37%, yaitu melalui iklim dan motivasi.Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pengelolalebih besar pengaruhnya dibandingkan dengan pengaruh langsungnya.Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi bisa terwujud dengan baik iklim organisasi dan motivasi berjalan dengan baik, sehingga budaya organisasiakan meningkat dan kinerja pun akan terwujud, sesuai dengan yang diinginkan. Dengan demikian budaya organisasimemiliki pengaruh positif dan lebih kuat terhadap kinerja pengelolabaik secara langsung maupun tidak langsung menjadi sebesar 27,87%.

Motivasi kerja merupakan variabel dalam model ini yang memberikan pengaruh langsunglebih besar dari pengaruh tidak langsung terhadap variabel kinerja pengelola.Pengaruh langsung motivasi tersebut adalah sebesar 20,25%, dan pengaruh tidak langsungnya sebesar 15,11%, yaitu melalui iklim organisasidan budaya organisasi. Pengaruh langsung terhadap kinerja pengelola lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungmengindikasikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan lebih kuat terhadap kinerja pengelolawalaupun tanpaditunjang oleh iklim organisasidan budaya organisasi. Hal ini tentunya sesuai dengan teori bahwa kinerja (*performance*) merupakan funsgi dari kompetensi dan motivasi. Motivasi dapat memberikan kontribusi yang tingg terhadap kinerja pengelola PAUD, apalagi jika didukung oleh kompetensi yang mamadai. Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa latar belakang pedidikan dan kompetensi para pengelola PAUD di provinsi awa Barat sangat bervariasi, dan faktor motivasi sangat berperan dalam mendorong tumbuhnya kinerja pegelola yang baik. Jika ditambah dengan pengaruh tidak langsung melalui iklim organisasi dan budaya organisasi, maka pengaruh motivasi terhadap kinerja pengelolamenjadi sebesar 35,36%.

Selain ketiga variabel diatas masih banyak variabel yang memberikan pengaruh terhadap kinerja pengelola karena berdasarkan pada pengaruh diluar model, yaitu sebesar 0,199, artinya bahwa kinerja pengelola dipengaruhi oleh variabel diluar model penelitian sebesar 19,9%.

Model struktural 2 menggambarkan hubungan antara kinerja pengelola terhadap kinerja lembaga, yang dinyatakan dalam hipotesis sebagai berikut bahwaterdapat pengaruh kinerja pengelola terhadap kinerja lembaga. Berdasarkan hasil pengolahan data program Lisrel 8.7 untuk model struktural 2, sesuai dengan hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

Z = 0.945\*Y, Errorvar.= 0.108 , R² = 0.892

(0.0697) (0.0303)

13.549 3.556

Berdasarkan persamaan diatas dapat dijelaskan bahwa terdapat derajat kontribusi dari variabel kinerja pengelola terhadap kinerja lembagayang besarnya 0,892. Sehingga semakin baik kinerja pengelola, maka akan memberikan kontribusi terhadap kinerja lembaga sebesar 0,892.

Hasil pengolahan data juga menunjukkan nilai R2 untuk persamaan di atas adalah sebesar 0,892.Ini menggambarkan bahwa kinerja lembagadipengaruhioleh kinerja pengelola.Hasil ini juga mengindikasikan bahwa masih terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja lembaga yang berada diluar model penelitian yang ditujukkan oleh *error varian*, sebesar 0,108.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai korelasi dan koefisien jalur yang telah dilakukan, maka dapat diketahui besarnya pengaruh kinerja pengelola terhadap kinerja lembaga sebesar 89,2%. Angka ini menunjukkan bahwa kontribusi dari variable kinerja pengelola untuk membentuk kinerja lembaga PAUD sangat besar dan meyakinkan. sedangkan sisanya 10,8% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian seperti kondisi sarana prasarana, kurikulum, program pembelajaran PAUD dan sebagainya. Dengan demikian hipotesis konseptual yang diajukan telah teruji dan dapat diterima. Secara lengkap model struktural untuk substruktur 2 dapat digambarkan sebagai berikut:

****Sumber: Diolah peneliti dengan program Lisrel 8.7 (2015

**Gambar4.3:Koefisien Jalur Kinerja Pengelola Terhadap Kinerja LembagaPAUD**

**PEMBAHASAN**

Berdasarkan pada hasil analisis darijawaban responden, wawancara dengan berbagai pihak yang terkait serta penganalisaan secara mendalam terhadap jawaban responden serta keterkaitannya dengan teori-teori yang berlaku dan fenomena-fenomena yang terjadi dilapangan maka perlu adanya pembahasan analisis deskriptif. Sesuai dengan tabel 4.22. sebagai berikut :

**Tabel 4.31**

**Nilai Rata-Rata, Standar Deviasi, Rentang Nilai dan**

**Kriteria Jawaban Responden**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Variabel** | **Nilai Rata-Rata** | **Standar Deviasi** | **Rentang**  **Nilai** | **Kriteria**  **Jawaban** |
| 1. | Iklim Organisasi | 2.852 | 0,608 | 1.898sd3.806 | Kurang baik s/d baik |
| 2. | Budaya Organisasi | 2.638 | 0.929 | 1.709sd 3.568 | Sangat rendah s/d baik |
| 4. | Motivasi | 2.638 | 0.954 | 1.712s/d 3.540 | Sangat rendah s/d baik |
| 5. | Kinerja Pengelola | 2.859 | 0.980 | 1.880s/d 3.839 | Sangat Kurang s/d baik |
| 6. | Kinerja Lembaga | 2.819 | 0.869 | 1.950s/d 3.688 | Sangat Kurang s/d baik |

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel tersebut di atas, memperlihatkan bahwa nilai rata rata jawaban responden dalam kata cukup atau sedang, Namun apabila di kaitkan dengan nilai standar deviasi, maka iklim organisasi di kategorikan sangat rendah sampai dengan baik, terkecuali untuk variabel iklim organisasi.

**Pembahasan Verifikatif**

1. **Pengaruh iklim organisasi, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja, Terhadap kinerja Pengelola Secara Simultan**

Pengujian atas hipotesis pengaruh iklim kerja, budaya organisasi, dan motivasi kerja, terhadap kinerja pengelola diperoleh kesimpulan statistik bahwa iklim kerja, budaya organisasi, dan motivasi kerja, terhadap kinerja pengelola berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja pengelola, maka kinerja pengelola sangat dipengaruhi oleh variabel iklim kerja, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Hal ini berarti bahwa tuntutan pekerjaan sekarang ini lebih menuntut pada peningkatan kualitas bila dibandingkan dengan peningkatan kuantitas. Pengaruh total 80,10 persen dan sisanya dipengaruhi oleh variabel diluar model penelitian sebesar 19,90 persen. Hal ini memperlihatkan bahwa disamping variabel iklim kerja, budaya organisasi, dan motivasi kerja, masih terdapat variabel lain yang mempengaruhi kinerja pengelola.

**2. Pengaruh Iklim OrganisasiTerhadap Kinerja Pengelola**

Pengujian atas hipotesis pengaruh Iklim organisasi terhadap kinerja pengelola diperoleh kesimpulan statistik bahwa iklim organisasiberpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pengeloladengan nilai jalur sebesar 0,237, maka dapat diartikan bahwa semakin baik iklim organisasi maka akan semakin tinggi kinerja pengelola.

Pengaruh langsung sebesar 5,62%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi sebesar 6,27 %, dan melalui motivasi kerja sebesar 5,01 %. Dengan demikian pengaruh Iklim OrganisasiTerhadap Kinerja Pengelola baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 16,90 %. Dengan demikian pengaruh langsung lebih kecil dari pengaruh tidak langsung, hal ini mengartikan bahwa variabel iklim organisasi bukan variabel dominan.

**3. Pengaruh Budaya OrganisasiTerhadap Kinerja Pengelola**

Pengujian atas hipotesis pengaruh Budayaorganisasiterhadap kinerja pengelola diperoleh kesimpulan statistik bahwa budaya organisasiberpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pengelola dengan nilai jalur sebesar 0,339, maka dapat diartikan bahwa semakin baik budaya organisasi maka akan semakin tinggi kinerja pengelola.

Pengaruh langsung sebesar 11,49 %, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui iklim organisasi sebesar 5,01 %, dan melalui motivasi kerja sebesar 10,10 %. Dengan demikian pengaruh budayaorganisasi terhadap kinerja pengelola baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 27,87 %. Dengan demikian pengaruh langsung lebih kecil dari pengaruh tidak langsung, hal ini mengartikan bahwa variabel budaya organisasi bukan variabel dominan.

**4. Pengaruh Motivasi KerjaTerhadap Kinerja Pengelola**

Pengujian atas hipotesis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pengelola diperoleh kesimpulan statistik bahwa movasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengelola dengan nilai jalur sebesar 0,450, maka dapat diartikan bahwa semakin baik motivasi kerja maka akan semakin tinggi kinerja pengelola.

Pengaruh langsung sebesar 20.25%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui iklim organisasi sebesar 5.01%, dan melalui budaya sebesar 10,10%. Dengan demikian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pengelola baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 35,36 %.

**5. Pengaruh Kinerja Pengelola terhadap Kinerja Lembaga.**

Pengujian atas hipotesis pengaruh kinerja pengelola terhadap kinerja lembaga diperoleh kesimpulan statistik bahwa kinerja pengelola berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja lembaga dengan nilai jalur sebesar 0,945, maka dapat diartikan bahwa semakin baik kinerja pengelola, maka akan semakin tinggi kinerjalembaga.

**KESIMPULAN**

Iklim organisasi pada kinerja lembaga di Lembaga PAUD di Provinsi Jawa Barat termasuk kategori tidak baik sampai ke baik. Sementara untuk budaya organisasi dinyatakan termasuk kategori tidak baik menuju ke baik. Kinerja Pengelola tidak baik sampai ke baik.

Pengaruh langsung variabel iklim organisasi terhadapkinerja pengelola sebesar 5,62%. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 11,29%, yaitu melalui variabel budaya organisasi (6,27%) dan motivasi kerja (5,01%). Pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja pengelola lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsungnya.Hal ini mengindikasikan bahwa iklim organisasiyang baik bisa terwujud dari adanya budaya dan motivasi yang tinggi. Dengan demikian pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pengelola adalah sebesar 16,90%.

Variabel Budaya organisasidalam model ini diketahui meberikan pengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pengelola.Pengaruh langsung variabel tersebut adalah sebesar 11,49% dan pengaruh tidak langsungnya sebesar 16,37%, yaitu melalui iklim dan motivasi.Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pengelolalebih besar pengaruhnya dibandingkan dengan pengaruh langsungnya.Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi bisa terwujud dengan baik iklim organisasi dan motivasi berjalan dengan baik, sehingga budaya organisasiakan meningkat dan kinerja pun akan terwujud, sesuai dengan yang diinginkan. Dengan demikian budaya organisasimemiliki pengaruh positif dan lebih kuat terhadap kinerja pengelolabaik secara langsung maupun tidak langsung menjadi sebesar 27,87%.

Motivasi kerja merupakan variabel dalam model ini yang memberikan pengaruh langsunglebih besar dari pengaruh tidak langsung terhadap variabel kinerja pengelola.Pengaruh langsung motivasi tersebut adalah sebesar 20,25%, dan pengaruh tidak langsungnya sebesar 15,11%, yaitu melalui iklim organisasidan budaya organisasi. Pengaruh langsung terhadap kinerja pengelola lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungmengindikasikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan lebih kuat terhadap kinerja pengelolawalaupun tanpaditunjang oleh iklim organisasidan budaya organisasi. Hal ini tentunya sesuai dengan teori bahwa kinerja (*performance*) merupakan funsgi dari kompetensi dan motivasi. Motivasi dapat memberikan kontribusi yang tingg terhadap kinerja pengelola PAUD, apalagi jika didukung oleh kompetensi yang mamadai. Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa latar belakang pedidikan dan kompetensi para pengelola PAUD di provinsi awa Barat sangat bervariasi, dan faktor motivasi sangat berperan dalam mendorong tumbuhnya kinerja pegelola yang baik. Jika ditambah dengan pengaruh tidak langsung melalui iklim organisasi dan budaya organisasi, maka pengaruh motivasi terhadap kinerja pengelolamenjadi sebesar 35,36%.

Selain ketiga variabel diatas masih banyak variabel yang memberikan pengaruh terhadap kinerja pengelola karena berdasarkan pada pengaruh diluar model, yaitu sebesar 0,199, artinya bahwa kinerja pengelola dipengaruhi oleh variabel diluar model penelitian sebesar 19,9%.

Dengan demikian maka sangat rasional dan sesuai juga dengan kondisi lapangan bahwa kinerja pengelola yang dominan ditentukan oleh Kualitas Kerja memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja lembaga PAUD karena tuntutan akan kualitas pengelolaan PAUD saat ini merupakan keniscayaan yang tidak bisa diabaikan. Para pengelola PAUD yang memiliki komitmen terhadap peningkatan kualitas layanan PAUD terbukti adalah mereka para pengelola yang memiliki pemahaman dan kemampuan yang baik sebagai pengelola organisasi pembelajar.

Kondisi ini tentunya perlu dipertahankan dan terus ditingkatkan agar kinerja pengelola semakin meningkat dan sekaligus dapat mendongkrak kinerja Lembaga PAUD. Lembaga PAUD yang berkualiu yang dapat melaksanakan program pendidikan yang sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku serta mampu meberikan layanan yang tepat dan berkualitas kepada masyarakat.

**DAFTAR PUSTAKA**

Abdullah dan Herlin Arisanti, (2010), *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Organisasi*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 9, No. 2 Agustus 2010: 118–134.

Ace Suryadi, Dasim Budimansyah, (2009), *Paradigma Pembangunan Pendidikan Nasional, Konsep, Teori dan Aplikasi Dalam Analisis Kebijakan Publik*, Bandung, Widya Aksara Press.

Armstrong, Michael. (2003). *Strategic Human Resource Management (A Guide to action)*. Jakarta: PT Gramedia. Bacal.

Arqom, Ahmad. (2008). *“Kiat ampuh, kiat belajar motivasi”* Surabaya : Trustco

———–. (2006). *Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. http://www.depdiknas.go.id/ inlink. (accessed 9 Feb 2003).

Azhar Arsyad. (2003). *Pokok-pokok Manajemen*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Chang, R. (2011). *Measuring Organizational Performance (Mengukur Kinerja Organisasi)*. Jakarta : PPM.

Clark, Ed. (2012). *Editorial*. Journal for East European Management Studies. Volume: 17. Issue: 1 Publication date: January 1, 2012. Rainer Hampp Verlag 2009. Provided by ProQuest LLC. All Rights Reserved.

Dessler, Gary. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Indeks.

Donovan, J.J. (2001). *Work Motivation*. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinagil (Eds), The Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology (pp. 53-76). London: Sage Publications.

Ernie T.Sule & Kurniawan Saefullah. (2009), *Pengantar Manajemen*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group.

Fahmi, Irham. (2010). *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta.

Fitri, H. Ali Noor. (2012). *Pengaruh Iklim Organisasi Dan Karakteristik Individu Serta Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pejabat Pengelola Keuangan Di Lingkungan Pemerintah Kota Samarinda*, Disertasi Ilmu Ekonomi Universitas Airlangga.

Foster, Bill. Seeker, Karen R. (2011). *Coaching for Excellence Performance*. Jakarta : PPM.

FX Suwarto. (2010), *Perilaku Keorganisasian* (edisi Revisi), Jogjakarta, Universitas Atmajaya.

Ghozali, Imam. (2005). *“Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*” edisi 3. BPFE, Yogyakarta.

Greenberg*,* Jerald dan Baron, Robert A. (2000). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Prentice Hall.

Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia (Edisi Kedua)*. Yogyakarta: BPPE.

Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Grasindo.

Heidrajrahcman dan Husnan Suad. (2000) *“Manajemen Personalia”* BPFE, Yogyakarta

Hendyat Soetopo, (2010), *Perilaku Organisasi*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya.

Hoy, Wayne K. dan Miskel, Cecil G. (2001). *Education Administration*. New York: Mc.Graw Hill Company.

H.M. Sidik Priadana. (2009). *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*, Bandung, Graha Ilmu

Hunger, J. David, Wheelen, Thomas L.2003. Manajemen Strategis. Alih Bahasa Julianto Agung. Yogyakarta: Andi Press.

Irhan Fahmi, (2010), *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasi*, Bandung, Alfa Beta.

Ivanisevich John M., (2010), *Human Resources Management* (eleven edition), New York, McGraw-Hill Companies Inc.