**PENGARUH FUNGSI KEPEMIMPINAN, PENGANGGARAN DAN IKLIM KERJA TERHADAP KINERJA ANGGOTA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA DEWAN PENDIDIKAN DI WILAYAH KPP III DAN WILAYAH PRIANGAN TIMUR PROVINSI JAWA BARAT**

**Oleh:**

**ZAENAL ARIFIN SASTRAMIHARDJA**

**NIM :** **109113018**

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan pada Dewan Pendidikan di Wilayah KPP III dan Priangan Timur Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini didasarkan pada permasalahan pokok yaitu belum optimalnya kinerja Dewan Pendidikan disebabkan karena kinerja anggota dewan pendidikan yang belum berperan secara optimal, keterbatasan peran pimpinan, keterbatasan anggaran yang dimilki serta iklim kerja yang belum mencerminkan lingkungan iklim kerja yang berorientasi pada kinerja. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan verifikatif. Pencarian informasi menggunakan wawancara dan penyebaran angket penelitian kepada responden yang terkait dengan fokus permasalahan. Metode pengambilan sampel menggunakan *cluster proporsional random sampling* dengan menggunakan rumus slovin dalam menentukan teknik sampling. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis jalur. Hasil penelitian secara deskriptif membuktikan bahwa kepemimpinan, penganggaran, iklim kerja, kinerja anggota dan kinerja Dewan Pendidikan secara umum menunjukkan cukup baik, hanya saja terdapat beberapa aspek yang masih memiliki pencapaian yang belum optimal. Hasil penelitian verifikatif membuktikan bahwa kepemimpinan, penganggaran, iklim kerja terbukti berpengaruh secara positif terhadap kinerja anggota baik secara parsial dan simultan. Kinerja anggota memiliki pengaruh cukup kuat terhadap kinerja Dewan Pendidikan dan kinerja anggota terbukti sebagai intervening dari kinerja Dewan Pendidikan dengan kepemimpinan, penganggaran dan iklim kerja.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Penganggaran, Iklim Kerja, Kinerja Anggota dan Kinerja Dewan Pendidikan.

1. **PENDAHULUAN**

Tujuan Pembentukan Dewan Pendidikan sebagaimana tertuang dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 Tanggal 2 April 2002 yaitu mewadahi peranserta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di Kabupaten/Kota. Mutu pendidikan tercermin dari hasil studi siswa yang ditunjukkan dari peringkat nilai yang diperoleh oleh siswa melalui ujian akhir nasional. Namun, kondisi mutu pendidikan di Indonesia masih rendah, hal ini sesuai dengan *Programme for International Study Assessment* (PISA) 2012 menempatkan Indonesia sebagai salah satu negara dengan peringkat terendah dalam pencapaian mutu pendidikan. Menurut hasil studi PISA memperlihatkan ada sesuatu yang salah dalam sistem persekolahan dan kebijakan pendidikan Indonesia. Permasalahan yang terjadi di Provinsi Jawa Barat terkait dengan mutu pendidikan terjadi karena sisitem pendidikan di Provinsi Jawa Barat terutama untuk tenaga pendidikan (guru) yang didasarkan pada hasil uji kompetensi guru masih rendah. Dari total peserta 64.368 orang yang lulus uji kompetensi guru hanya mencapai 37.580 orang atau sekitar 58,38 persen guru yang telah lulus dalam uji kompetensi yang dilakukan oleh pemerintah Provinsi Jawa Barat (Dinas Provinsi Jawa Barat.com, 2013). Pemerataan pendidikan tercermin dari menurunnya angka tingkat putus sekolah baik untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah. Keberadaan Dewan Pendidikan untuk fokus pada pendidikan menengah (SMP/SMA/SMK) dan sederajat.

Kondisi permasalahan di atas, diperburuk oleh turunnya kinerja Dewan Pendidikan di Provinsi Jawa Barat dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemberi pertimbangan (*advisory agency*), pemberi dukungan (*supporting agency*), pengontrol (*controlling agency*) dan mediator. Terlebih pada beberapa wilayah di Provinsi Jawa Barat terdapat beberapa Dewan Pendidikan terjadi kefakuman kegiatan seperti halnya Dewan Pendidikan di Kabupaten Banjar dan Dewan Pendidikan di Kabupaten Tasikmalaya. Sementara untuk Dewan Pendidikan lainnya terbentur dengan masalah penganggaran yang terkadang kurang diperhatikan oleh pihak pemerintah, sehingga hal ini menjadi salah satu penyebab kinerja Dewan Pendidikan tidak maksimal. Di dalam internal organisasi, Dewan Pendidikan masih dihadapkan pada beberapa masalah lainnya di antaranya terkait dengan minimnya kepemimpinan Dewan Pendidikan, sehingga masih terjadi kekosongan pimpinan Dewan Pendidikan. Hal ini dialami oleh pimpinan Dewan Pendidikan Kota Tasikmalaya, Kabupaten Majalengka dan Kabupaten Ciamis. Sedangkan untuk aspek iklim kerja, Dewan Pendidikan memiliki iklim yang cukup baik karena didukung oleh adanya anggota Dewan Pendidikan yang komitmen dengan fungsi dan tujuan dibentuknya Dewan Pendidikan sebagai penyeimbangan dan pengontrol mutu pendidikan.

Berdasarkan hasil *preliminary research* di atas, maka peneltian ini difokuskan pada fenomena kepemimpinan, penganggaran dan iklim kerja. Kepemimpinan memiliki peranan dalam meningkatkan kinerja. ”Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauh mana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan” (Locander et al 2002; Yammarino et al 1993). ”Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi” (Dvir et al 2002). Ogbonna dan Harris (2000) melakukan penelitian mengenai kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pada organisasi-organisasi di United kingdom. Dari hasil penelitiannya ditemukan bahwa ”kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung dengan pemahaman akan tugas-tugas yang diemban, dan pemahaman karakteristik bawahannya, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan.” Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka ia akan mampu memberikan kepuasan yang sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam banyak penelitian tentang ”peranan kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja” (Widyatimi dan Hakim, 2008; Chen, 2004). Hal penting lainnya dalam organisasi adalah iklim kerja. Iklim kerja pada organisasi dapat membantu organisasi dalam mencapai efektivitas organisasi. Menurut Ahmad (2008) menyatakan bahwa ”keefektifan organisasi dapat ditingkatkan dengan penciptaan suatu kultur dan iklim kerja yang di satu pihak membantu pencapaian tujuan organisasi dan di lain pihak memuaskan berbagai kebutuhan para anggotanya, tidak hanya dalam arti kebendaan, akan tetapi juga kebutuhan-kebutuhan lain seperti rasa aman, kebutuhan sosial, dan lain sebagainya.” Penelitian ini bertujuan untuk menguji ”Pengaruh Kepemimpinan, Penganggaran dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Anggota serta Dampaknya pada Kinerja Dewan Pendidikan di WKPP III dan Wilayah Priangan Timur Provinsi Jawa Barat”.

1. **KAJIAN PUSTAKA**
2. **Kepemimpinan**

Kepemimpinan menurut Nawawi (2004:9) adalah “kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Yukl (2010:8) mendefinisikan kepemimpinan sebagai :

 *“The process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives”.*

Northouse (2007:1) mendefinisikan kepemimpinan sebagai :*“A process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.” These definitions suggest several components central to the phenomenon of leadership.”* Menurut Pasolong (2010:5) mendefinisikan kepemimpinan sebagai: “Cara atau teknik dan gaya yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya dalam melakukan kerja sama mencapai tujuan yang telah ditentukan.”

Dari pernyataan kepemimpinan di atas disimpulkan bahwa : (a) kepemimpinan merupakan sebuah proses, (b) kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap organisasi (c) kpemimpinan membantu dalam konteks organisasi, (d) kepemimpinan merupakan penentu keberhasilan organisasi yang diikuti oleh para anggotanya. Pada penelitian ini, penggunaan dimensi kepemimpinan menitikberatkan pada fungsi-fungsi kepemimpinan dalam memimpin organisasi Dewan Pendidikan Kabupaten dan Kota di Wilayah III dan Priangan Timur di Provinsi Jawa Barat, yang terkait dengan pentingnya seorang pimpinan Dewan Pendidikan Kabupaten dan Kota dalam pengambilan keputusan, pentingnya pimpinan Dewan Pendidikan Kabupaten dan Kota dalam memberikan instruksi kepada para anggotanya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, pentingnya pimpinan Dewan Pendidikan Kabupaten dan Kota dalam memberikan arahan kepada para anggotanya terutama yang berkaitan dengan teknis pekerjaan, pentingnya pimpinan Dewan Pendidikan Kabupaten dan Kota dalam keterlibatan secara langsung terhadap pengembangan para anggotanya dan pentingnya pimpinan Dewan Pendidikan Kabupaten dan Kota dalam melakukan fungsi delegatif yang berfungsi untuk mengefektifkan organisasi Dewan Pendidikan Kabupaten dan Kota.

1. **Penganggaran**

Menurut M. Nafarin (2004;12) menyatakan bahwa : “Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tetentu”. Menurut Hongren, et.al (2005:214) menyatakan bahwa :

“Anggaran adalah (a) perencanaan kuantitatif suatu rencana kegiatan yang dibuat manajemen untuk suatu periode tertentu dan (b) alat yang membantu mengkoordinasikan hal-hal yang perlu dilakukan guna mengimplementasikan rencana tersebut”.

Dari kedua pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah rencana tertulis yang dinyatakan secara kuantitatif yang dinyatakan dalam satuan uang sebagai alat bantu guna mengimplementasikan rencana tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Nizarul Alim (2008) yang telah dipublikasikan pada salah satu jurnal akuntansi dan keuangan melakukan penelitian mengenai anggaran. Dimensi dan indikator anggaran yang digunakan oleh Nizarul Alim (2008) terkait komponen anggaran terdiri dari partisipasi anggaran, sasaran anggaran, revisi anggaran dan evaluasi anggaran. Dimensi dan indikator anggaran yang digunakan oleh Nizarul Alim (2008) merupakan kombinasi dari kajian teoretis dan empiris berdasarkan hasil penelitian-penelitian sebelumnya.

1. **Iklim Kerja**

Konsep Iklim kerja merupakan perasaan anggota yang dirasakan pada waktu bekerja seperti ungkapan panas, gerah, dingin, bingung, pusing, cape, mendukung, keinginan. Ungkapan-ungkapan itu akan dialami oleh setiap anggota yang diekspresikan melalui sikap atau perilaku dari anggota. Iklim kerja menurut Patterson et.al (2005:380) sebagai :

*“While climate has been consistently described as employees’ perceptions of their organizations, the construct has suffered over the years from conflicting definitions and inconsistencies in operationali-zation. The dominant approach conceptualizes climate as employees’ shared perceptions of organiza-tional events, practices, and procedures.”*

Menurut Kundu (2007:102) mendefinisikan iklim kerja sebagai:

*“set of attributes specific to a particular organization that may be induced from the organization, deals with its members and its environment. For the individual member within an organization, climate takes the form of a set of attitude and expectancies which describe the organization in terms of both static characteristics and behaviour outcome and outcome-outcome contingencies.”*

Sagala (2009:130) mendefeinisikan iklim kerja sebagai “serangkaian lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan. Iklim kerja merupakan terminologi yang luas pada persepsi anggota organisasi terhadap lingkungan kerjanya secara umum.

1. **Kinerja Anggota**

Kinerja berasal dari kata “*perform*” yang artinya melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sementara itu dalam praktik manajemen sumber daya manusia banyak terminologi yang muncul dengan kata kinerja yaitu evaluasi kinerja (*performance evaluation*), dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal, performance rating, performance assessment, employe evaluation, rating, efficiency rating, service rating*) pada dasarnya merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi *job performance*. Whitmore dalam Vivi dan Rorlen (2007:53) menyebutkan bahwa “kinerja” memiliki asal kata “kerja” artinya aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi dalam menjalankan tugas yang menjadi pekerjaannya. Kinerja artinya suatu perbuatan, suatu prestasi atau penampilan umum dari keterampilan. Brethower dan Smalley (1993:36) menyatakan bahwa dasar kinerja sebagai “*Instruction is instruction during which learnes perform in ways that approximate and progesively approach the ways they willperform on-the-job-using what they have learned*.” Menurut Wibowo (2013:81) menyatakan bahwa “kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Sementara Hersey and Blanchard dalam Koesmono (2011:166) mengatakan bahwa “kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat keterampilan dan tingkat kesediaan tertentu.”

1. **Kinerja Dewan Pendidikan**

Pembentukan Dewan Pendidikan yang telah ditetapkan dalam Keputusan Mendiknas No.044/U/2002, juga merupakan amanat dari UU No. 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (Propenas) 2000-2004, yang menyatakan bahwa sasaran yang akan dicapai dalam program pembinaan pendidikan dasar dan menengah di antaranya adalah terwujudnya manajemen pendidikan yang berbasis sekolah/masyarakat (*school/community-based management*) dengan mengenalkan konsep dan merintis pembentukan Dewan Pendidikan di setiap Kabupaten/Kota. Dewan Pendidikan merupakan badan yang bersifat mandiri, tidak mempunyai hubungan hierarkis dengan satuan pendidikan maupun lembaga pemerintah lainnya,termasuk dengan terhadap Komite Sekolah/Madrasah. Posisi Dewan Pendidikan terhadap satuan pendidikan, dan lembaga-lembaga pemerintah lainnya mengacu pada kewenangan masing-masing berdasarkan ketentuan yang berlaku. Pembentukan Dewan Pendidikan bertujuan untuk: (a) mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan dan program pendidikan di Kabupaten/Kota; (b) meningkatkan tanggung jawab dan peran serta aktif dari seluruh lapisan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan; (c) menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di daerah Kabupaten/Kota dan satuan pendidikan.

1. **Kerangka Pemikiran**

Kepemimpinan dalam organisasi baik organisasi profit maupun organisasi non-profit memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Berbagai hasil penelitian membuktikan secara empirik bahwa kepemimpinan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas pegawai yang pada akhirnya memiliki dampak terhadap tingkat efektivitas dan kinerja organisasi. Selain kepemimpinan, faktor penting lainnya adalah anggaran. Kecukupan anggaran pada sebuah organisasi merupakan faktor yang cukup determinan dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi dalam menjalankan program-program yang telah direncanakan. Kedua faktor di atas, perlu didukung oleh suasana lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman bagi para pegawai, sehingga kreativitas masing-masing pegawai akan berkembang. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, di antaranya faktor kepemimpinan, anggaran dan iklim kerja. Adanya pemimpin yang aktif dalam pengambilan keputusan, instruktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif merupakan aspek yang diperlukan oleh pimpinan dalam rangka mendorong terwujudnya kinerja. Selain itu, ketersediaan anggaran dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Sedangkan, iklim kerja akan memberikan suasana lingkungan kerja secara fisik maupun non fisik akan memberikan kontribusi dalam rangka mewujudkan kinerja organisasi. Untuk lebih jelasnya mengenai kerangka pemikiran diuraikan sebagai berikut :



**Gambar 1 Landasan Teori**

1. **Metode yang Digunakan**

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegiatan tertentu. Ini berarti untuk mendapatkan data yang valid dalam penelitian haruslah berlandaskan keilmuan yaitu rasional, empiris dan sistematis. Untuk memperoleh semuanya itu maka, dalam bab ini peneliti akan menjabarkan metode yang akan digunakan untuk memperoleh data penelitian yang valid. Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan memberikan uraian atau gambaran mengenai fenomena atau gejala sosial yang diteliti dengan mendeskripsikan variable mandiri, baik satu variable atau lebih (*independent*) berdasarkan indikator-indikator dari variable yang diteliti tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antar variable yang diteliti untuk eksplorasi atau klasifikasi dengan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan variabel yang diteliti. (Iskandar, 2008:61). Sedangkan metode penelitian Verifikatif menurut Mashuri (2008:45),yaitu :

Metode verifikatif yaitu memeriksa benar tidaknya apabila dijelaskan untuk menguji suatu cara dengan atau tanpa perbaikan yang telah dilaksanakan di tempat lain dengan mengatasi masalah yang serupa dengan kehidupan.

Data yang digunakan adalah data kuantitatif. Data kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Data kualitatif yang diangkakan misalnya terdapat dalam skala pengukuran. Suatu pernyataan/ pertanyaan yang memerlukan alternatif jawaban, di mana masing-masing : sangat setuju diberi angka 4, setuju 3, kurang setuju 2, dan tidak setuju 1 (Sugiyono, 2002:7). Penelitian kuantitatif mengambil jarak antara peneliti dengan objek yang diteliti. Penelitian kuantitatif menggunakan instrumen-instrumen formal, standar dan bersifat mengukur (Sukmadinata,2006: 95). Sesuai permasalahan yang diangkat pada penelitian ini adalah permasalahan asosiatif, yaitu suatu pertanyaan peneliti yang bersifat menghubungkan dua variabel atau lebih. Hubungan variabel dalam penelitian adalah hubungan kausal, yaitu hubungan yang bersifat sebab akibat. Ada variabel *independent* (variabel yang mempengaruhi) dan ada variabel *dependent* (dipengaruhi). Teknik analisis yang digunakan untuk menjelaskan mengenai hubungan kausalitas antar variabel adalah analisis jalur (*path analysis*). Alasan penggunaan analisis jalur pada penelitian ini adalah adanya kesesuaian model yang dibangun oleh peneliti dengan rumusan masalah, tujuan dan hipotesis yang telah ditetapkan penelitian pada bab sebelumnya. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan model analisis jalur (*path analysis*) dan pengolahan data menggunakan program SPSS 20.0. Analisis jalur merupakan model dasar yang digunakan untuk menganalisis jalur dalam mengestimasi kekuatan dari hubungan-hubungan kausal yang digambarkan dalam path model. Analisis jalur digunakan karena diduga terdapat hubungan korelasional antar variabel bebas, sehingga terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap variabel terikat. Berdasarkan hubungan antar variabel secara teoritis dapat dibuat model dalam bentuk diagram *path* sebagai berikut :



**Gambar 2 Struktur Analisis Jalur**

Keterangan Gambar :

X1 = Variabel fungsi kepemimpinan

X2 = Variabel penganggaran

X3 = Variabel iklim kerja

Y = Variabel kinerja anggota

Z = Variabel kinerja Dewan Pendidikan

**IV. Hasil Penelitian**

Penelitian ini menggunakan analisis verifikatif dengan maksud untuk mengetahui hubungan kausalitas antara variabel independen dengan variabel dependen dengan teknik analisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Teknik analisis jalur, yang dikembangkan oleh Sewal Wright di tahun 1934,  sebenarnya merupakan pengembangan  korelasi yang diurai menjadi beberapa interpretasi akibat yang ditimbulkannya. Lebih lanjut, analisis jalur mempunyai kedekatan dengan regresi berganda; atau dengan kata lain, regresi berganda merupakan bentuk khusus dari analisis jalur. Teknik ini juga dikenal sebagai model sebab-akibat (*causing modeling*). Asumsi dasar model ini ialah beberapa variabel sebenarnya mempunyai hubungan yang sangat dekat satu dengan lainnya. Variabel independen pada penelitian ini adalah kepemimpinan, penganggaran dan iklim kerja. Sedangkan variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja anggota dan kinerja Dewan Pendidikan. Dalam Analisis jalur dapat diketahui derajat hubungan antara variabel dependen, pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, total pengaruh dan pengaruh gabungan (simultan) serta pengujian hipotesis yang diukur secara parsial dan simultan. Penyelesaian analisis jalur pada penelitian ini menggunakan bantuan software SPSS Versi 20.0 Secara diagram hasil analisis jalur digambarkan sebagai berikut :



 **Gambar 3 Hasil Struktur Analisis Jalur**

Sumber : Hasil analisis SPSS Versi 20.0

**Tabel 1 Hasil Analisis Korelasi Antar Variabel Independen**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Jenis korelasi | Nilai korelasi | Interval koefisien | Interpretasi |
| Korelasi Kepemimpinan dengan Penganggaran | 0,604 | 0,60 – 0,799 | Kuat |
| Korelasi kepemimpinan dengan iklim kerja | 0,677 | 0,60 – 0,799 | Kuat |
| Korelasi penganggaran dengan iklim kerja  | 0,603 | 0,60 – 0,799 | Kuat |

 Sumber : data kuesioner yang diolah, 2014

Dari tabel di atas, diketahui bahwa korelasi ketiga variabel independen berada di interval koefisien 0,600-0,799 yang dikategorikan kuat. Hasil ini mengindikasikan bahwa korelasi antara kepemimpinan dengan penganggaran, korelasi kepemimpinan dengan iklim kerja dan korelasi penganggaran dengan iklim kerja berada pada kategori kuat.

1. **Analisis Kontribusi Pengaruh Kepemimpinan, Penganggaran dan iklim kerja terhadap Kinerja Anggota Dewan Pendidikan secara parsial dan simultan**

Analisis kontribusi pengaruh untuk konstruk I yaitu pengaruh yang diberikan oleh variabel kepemimpinan, penganggaran, iklim kerja terhadap kinerja anggota Dewan Pendidikan yang diukur secara parsial dan simultan dapat diuraikan sebagai berikut :

1. **Pengaruh Langsung**

Pengaruh langsung dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja anggota dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,282; maka nilai pengaruh langsungnya sebesar (0,282)2 x 100% = 7,952%.

Pengaruh langsung dari variabel penganggaran terhadap kinerja anggota dengan nilai koefisien jalur sebesar (0,296)2 x 100% = 8,762%.

Pengaruh langsung dari variabel iklim kerja terhadap kinerja anggota dengan nilai koefisien jalur sebesar (0,378)2 x 100% = 14,288%.

1. **Pengaruh Tidak Langsung**

Pengaruh tidak langsung dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja anggota melalui penganggaran sebesar (0,282 x 0,604 x 0,296) x 100% = 5,042%.

Pengaruh tidak langsung dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja anggota melalui iklim kerja sebesar (0,282 x 0,677 x 0,378) x 100% = 7,216%.

Pengaruh tidak langsung dari variabel penganggaran terhadap kinerja anggota melalui iklim kerja sebesar (0,296 x 0,603 x 0,378) x 100% = 6,746%.

1. **Total Pengaruh**

Total pengaruh dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja anggota baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 7,952% + 5,042% + 7,216% =20,210%.

Total Pengaruh penganggaran terhadap kinerja anggota baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar (8,762% + 5,042%+ 6,746%) = 20,550%

Total pengaruh variabel iklim kerja terhadap kinerja anggota baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar (14,288% + 7,216% + 6,746%) = 28,250%

1. **Koefisien Determinasi**

Total pengaruh secara simultan yang diberikan oleh variabel kepemimpinan, penganggaran dan iklim kerja terhadap kinerja Anggota sebesar 20,210% + 20,550% + 28,250% = 69,01%.

1. **Analisis Kontribusi Pengaruh Kinerja Anggota terhadap Kinerja Dewan Pendidikan**

Analisis kontribusi kinerja anggota Dewan Pendidikan terhadap Kinerja Dewan Pendidikan, dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0,880; sehingga total pengaruh yang diberikan oleh kinerja anggota Dewan Pendidikan terhadap Kinerja Dewan Pendidikan sebesar (0,880)2 x 100% = 77,44% dan sisanya sebesar 22,56% merupakan epsilon pengaruh yang dipengaruhi oleh faktor diluar penelitian.

1. **Pengujian Hipotesis**

Setelah menganalisis kontribusi pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen, maka selanjutnya dilakukan pengujian terhadap hipotesis penelitian. Adapun hipotesis pada penelitian diuraikan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh dari kepemimpinan terhadap kinerja anggota Dewan Pendidikan.
2. Terdapat pengaruh dari penganggaran terhadap kinerja anggota Dewan Pendidikan.
3. Terdapat pengaruh dari iklim kerja terhadap kinerja anggota Dewan Pendidikan.
4. Terdapat pengaruh dari kepemimpinan, penganggaran dan iklim kerja secara simultan terhadap kinerja anggota Dewan Pendidikan.
5. Terdapat pengaruh dari kinerja organisasi terhadap kinerja anggota Dewan Pendidikan.

Dari pernyataan hipotesis penelitian di atas, maka model hasil analisis jalur untuk struktur I dan II dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 2 Rekapitulasi Hasil analisis koefisien Jalur**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Variabel | Nilai koefisien | Alpha  | t-hitung | t-tabel | p-value | F hit | F-tabel | Kesimpulan  |
| X1 🡪 Y  | 0,282 | 0,05 | 3,501 | 1,984 | 0,001 | - | - | Signifikan |
| X2 🡪 Y | 0,296 | 0,05 | 3,984 | 1,984 | 0,000 | - | - | Signifikan |
| X3 🡪 Y | 0,378 | 0,05 | 4,700 | 1,984 | 0,000 | - |  |  |
| X1, X2 dan X3🡪 Y | 0,689 | 0,05 | - | - | 0,000 | 73,708 | 2.70 | Signifikan |
| Y 🡪 Z  | 0,880 | 0,05 | 18,742 | 1,984 | 0,000 | 351,28 | 2.70 | Signifikan |

Sumber : Hasil analisis SPSS Versi 20.0

**V. KESIMPULAN**

Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja anggota. Hasil ini mengindikasikan bahwa tinggi rendahnya kinerja anggota salah satunya ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Penganggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota. Hasil ini mengindikasikan bahwa tinggi rendahnya kinerja anggota selain ditentukan oleh kepemimpinan ditentukan pula oleh penganggaran yang diimplementasikan. Iklim kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota. Hasil ini mengindikasikan bahwa iklim kerja memiliki kontribusi terhadap intensitas kinerja anggota Dewan Pendidikan. Kepemimpinan, penganggaran dan iklim kerja secara simultan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja anggota. Jika dilihat dari ketiga pembentuk kinerja anggota tersebut, terbukti bahwa iklim kerja memiliki pengaruh yang paling dominan bila dibandingkan dengan kepemimpinan, penganggaran dan iklim kerja. Kinerja anggota terbukti memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja Dewan Pendidikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja anggota memiliki kemampuan dalam mendorong tinggi maupun rendahnya kinerja lembaga, sehingga hasil temuan ini membuktikan bahwa kinerja anggota merupakan intervening antara kepemimpinan, penganggaran dan iklim kerja dengan kinerja Dewan Pendidikan.

Kepemimpinan secara parsial memiliki kontribusi terhadap kinerja anggota. Oleh karena itu, peningkatan terhadap fungsi-fungsi kepemimpinan yang dibutuhkan oleh Dewan Pendidikan terkait dengan pengambilan keputusan, pola instruktif yang diberikan pimpinan terhadap anggota, pemberian bimbingan dan konsultatif kepada anggota, sikap partisipatif anggota dan fungsi delegatif yang sudah terbukti memiliki peranan dalam meningkatkan kinerja anggota. Penganggaran secara parsial memiliki pengaruh positif terhadap kinerja anggota. Oleh karena itu, peningkatan terhadap keterlibatan dalam penyusunan anggaran harus dipertimbangkan, mengingat pentingnya penganggaran dalam mendukung terciptanya kinerja anggota Dewan Pendidikan yang berkualitas. Iklim kerja secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota. Oleh karena itu, penciptaan iklim yang kondusif yang mengandung unsur-unsur kejelasana dalam struktur organisasi dan birokrasi, budaya responsibilitas terhadap apreasiasi pekerjaan, peningkatan loyalitas anggota, sistem pemberian penghargaan dan budaya ramah tamah perlu diimplementasikan sesuai dengan prosedur Dewan Pendidikan. Kepemimpinan, penganggaran dan iklim kerja secara simultan berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja anggota. Oleh karena itu, kolaborasi antara implementasi fungsi kepemimpinan, proses penganggaran dan penciptaan iklim kerja yang kondusif harus dilaksanakan secara bersamaan mengingat pentingnya ketiga faktor tersebut dalam mendukung kinerja anggota Dewan Pendidikan. Kinerja anggota merupakan faktor pendorong terhadap peningkatan kinerja Dewan Pendidikan. Oleh karena itu, penciptaan budaya kerja yang mengarah pada profesionalitas pegawai yang mengandung unsur kinerja individu, kekompakan tim kerja, system pekerjaan yang berlaku, konsistensi terhadap organisasi dan pekerjaan serta jalinan hubungan komunikasi harus selalu dijaga dengan baik oleh seluruh unsur Dewan Pendidikan di Wilayah KPP III dan Priangan Timur Provinsi Jawa Barat.

**DAFTAR PUSTAKA**

### Ahmad, Aripin. 2008. *Budaya Organisasi atau Iklim Organisasi Sebagai Faktor Keefektifan Organisasi*. Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol. 4 No.2 Januari 2008.

### Chen, L.Y. 2004. “*Examining the Effectof Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan”,* The Journal of *American* Academy of Business, Cambrige, pp. 432-438 (September, 2004).

### Dvir, T., D. Eden, B.J. Avolio & B. Shamir. 2002. “*Impact of transformational* leadership on follower development and performance: A field experiment”. Academy of Management Journal, Vol. 45, No. 4, pp. 735-744.

### Hongren, Charles T., Srikant M. Datar, dan George Foster. 2006. Akuntansi Biaya Pendekatan Manajerial, Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

### Locander, W.B., F. Hamilton, D. Ladik & J. Stuart. 2002. “Developing a leadership-rich culture: The missing link to creating a market-focused organization. Journal of Market-Focused Management, Vol. 5, pp. 149-163.

### Nafarin,M. 2000, “Penganggaran Perusahaan”. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.

### Nawawi, Hadari. 2006. Kepemimpinan  Mengefektifkan Organisasi. Yogyakarta : Gajah Mada Unirversity Press.

### Northouse, Peter, G. 2007. Leadership: Theory and Practice. Fourth Edition. New Delhi:Sage Publications. Price Rs.

### Ogbonna, E. & L.C. Harris. 2000, “Leadership style, organizational culture and perfromance: Empirical evidence from UK companies”, International Journal of Human Resource Management, Vol. 11, No. 4, pp. 766-788.

### Pasolong, Harbani. 2010. Kepemimpinan Birokrasi. Bandung : Alfabeta.

### Patterson, Malcolm G., Michael A. West, Viv J. Shackleton, Jeremy F. Dawson, Rebecca Lawthom, Sally Maitlis, David L. Robinson and Alison M.

### Wallace. 2005. Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation. Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.26, 379–408 (2005). Published online in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)). DOI: 10.1002/job.312.

### Rorlen dan Vivi. 2007. Pengaruh Iklim Organisasi dan Kedewasaan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Graha Tungki. Arsitektika Jakarta. Bussines & Management Journal Bunda Mulia, Vol:3, No.1, Maret 2007.

Sagala, Syaiful., 2009. Memahami Organisasi Pendidikan. Bandung: Alfabeta.

### Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass. 1993, “Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation”. Leadership Quarterly, Vol. 4, No. 1, pp. 81-102.