

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menyajikan simpulan dan saran yang disusun berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan yang telah dipaparkan pada Bab IV. Simpulan memuat jawaban atas rumusan masalah yang telah ditetapkan pada Bab I, yang dirumuskan dari temuan penelitian melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi di Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Simpulan disajikan secara sistematis sesuai urutan rumusan masalah, sehingga mencerminkan hasil analisis terhadap dimensi-dimensi iklim kerja yang menjadi fokus penelitian. Selanjutnya, bagian saran memuat rekomendasi yang bersifat praktis dan akademis, baik bagi pihak-pihak terkait dalam upaya penguatan iklim kerja maupun bagi peneliti selanjutnya yang berminat mengembangkan kajian serupa.

5.1 SIMPULAN

1. Persepsi pegawai mengenai iklim kerja di Sub Bagian TU Pimpinan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Pegawai secara umum memandang iklim kerja di Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan sebagai kondusif, mendukung pelaksanaan tugas, serta memfasilitasi kolaborasi. Persepsi positif ini terbentuk dari beberapa aspek utama, yakni pola komunikasi yang terbuka, koordinasi yang intensif, pembagian tugas yang jelas, serta budaya saling membantu antarpegawai. Pemanfaatan berbagai media komunikasi, mulai dari aplikasi formal seperti Sistem Informasi Dokumen Elektronik Jawa Barat (SIDEBAR) untuk pengelolaan surat-menyurat, Google Calendar untuk penjadwalan, dan Google Sheet untuk pencatatan dokumen, hingga media informal seperti WhatsApp untuk koordinasi cepat, turut memastikan kelancaran alur informasi.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge (2013) yang menegaskan bahwa komunikasi efektif, yang memadukan keterbukaan, transparansi, serta saluran komunikasi terstruktur, dapat

mengurangi ambiguitas sekaligus membangun kepercayaan. Di Sub Bagian TU Pimpinan, pemanfaatan beragam media komunikasi memungkinkan pegawai menyesuaikan cara penyampaian informasi dengan karakter kebutuhan kerja. Misalnya, komunikasi resmi terkait surat keluar dilakukan melalui Sistem Informasi Dokumen Elektronik Jawa Barat (SIDEBAR) untuk menjamin legalitas dan akuntabilitas, sedangkan koordinasi cepat antarstaf lebih banyak dilakukan melalui WhatsApp guna mencapai efisiensi waktu.

Meskipun demikian, persepsi positif tersebut tidak sepenuhnya meniadakan kendala. Pegawai menyadari bahwa cepatnya arus pekerjaan serta tingginya intensitas agenda dapat memicu potensi miskomunikasi apabila tidak diantisipasi dengan mekanisme sinkronisasi rutin. Selain itu, masih terdapat variasi dalam kedisiplinan waktu, misalnya keterlambatan sebagian pegawai kembali ke ruang kerja setelah apel atau waktu istirahat. Walaupun tidak bersifat dominan, kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan nilai kedisiplinan belum sepenuhnya seragam di antara seluruh anggota tim.

2. Faktor-faktor pendukung terciptanya iklim kerja kondusif

Faktor-faktor yang mendukung terciptanya iklim kerja kondusif di Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan meliputi hubungan kerja yang harmonis, tingkat kepercayaan yang tinggi antarpegawai, fasilitas kerja yang memadai, serta kepemimpinan partisipatif dalam konteks tertentu. Hubungan kerja yang harmonis tercermin dari kebiasaan pegawai yang saling membantu ketika rekan kerja berhalangan hadir karena dinas luar maupun alasan pribadi. Tingkat kepercayaan juga tergolong tinggi, ditunjukkan melalui pembagian tugas yang dilakukan sesuai dengan kompetensi masing-masing, sehingga pekerjaan dapat berjalan dengan lancar tanpa memerlukan pengawasan yang ketat.

Fasilitas kerja menjadi aspek penting dalam mendukung produktivitas pegawai. Ruang kerja yang bersih, pencahayaan yang memadai, ventilasi yang baik, serta ketersediaan perangkat pendukung

seperti komputer, laptop, dan jaringan internet memungkinkan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Integrasi teknologi juga memperkuat efektivitas kerja, misalnya melalui penggunaan Sistem Informasi Dokumen Elektronik Jawa Barat (SIDEBAR) yang mempermudah pengelolaan surat masuk dan keluar serta meminimalkan risiko kehilangan dokumen.

Selain itu, kepemimpinan partisipatif menjadi faktor pendukung lain yang signifikan. Dalam kondisi tertentu, pimpinan memberikan kesempatan bagi staf untuk menyampaikan ide maupun masukan sebelum keputusan diambil. Praktik ini sejalan dengan temuan Pradesa et al. (2021) yang menegaskan bahwa keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan serta rasa memiliki terhadap organisasi merupakan elemen penting dalam pembentukan iklim kerja yang positif.

3. Faktor-faktor penghambat terbentuknya iklim kerja kondusif

Meskipun fondasi iklim kerja di Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan tergolong baik, penelitian ini mengidentifikasi sejumlah hambatan yang berpotensi memengaruhi kualitas lingkungan kerja. Pertama, tingginya beban kerja yang kerap melampaui jam kerja formal, bahkan hingga malam hari dan akhir pekan. Kedua, keterbatasan hak cuti bagi pegawai non-PNS, yang berimplikasi pada ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Ketiga, keterlambatan penyampaian informasi, misalnya surat yang baru diterima satu jam sebelum agenda dimulai, sehingga mengganggu penjadwalan dan menimbulkan tekanan mendadak bagi pegawai.

Selain itu, aspek pelatihan dan pengembangan kompetensi juga belum merata. Beberapa pegawai ASN tercatat belum pernah mengikuti pelatihan khusus, sementara pegawai non-ASN hampir tidak memperoleh kesempatan untuk mengikuti pelatihan formal. Kondisi ini berpotensi menimbulkan kesenjangan keterampilan dalam tim dan berdampak pada efektivitas kinerja. Temuan ini selaras dengan pandangan Tabanera (2024) yang menyebutkan bahwa beban kerja berlebih serta keterbatasan hak kerja

dapat mengurangi tingkat kepuasan pegawai dan menurunkan produktivitas, terutama apabila tidak diimbangi dengan dukungan pengembangan kompetensi yang memadai.

4. Pengaruh iklim kerja terhadap efektivitas kinerja pegawai

Iklim kerja yang positif terbukti memberikan dampak langsung terhadap peningkatan motivasi, kepuasan kerja, serta efektivitas layanan. Lingkungan fisik yang nyaman, fasilitas yang memadai, dan pola kepemimpinan yang komunikatif menciptakan rasa aman sekaligus nyaman bagi pegawai dalam menjalankan tugas. Kondisi ini mempermudah koordinasi antarstaf, mempercepat proses pengambilan keputusan teknis, serta meningkatkan efisiensi pelayanan administrasi kepada pimpinan.

Namun demikian, pengaruh positif tersebut dapat berkurang ketika pegawai menghadapi tantangan berupa tugas ganda, agenda mendadak, dan beban kerja yang tinggi. Sebagai contoh, pegawai yang harus membagi waktu antara Sub Bagian TU Pimpinan dan unit asal kerap dihadapkan pada prioritas yang saling bersaing. Robbins dan Judge (2013) menegaskan bahwa keseimbangan antara tuntutan kerja dengan sumber daya yang tersedia merupakan faktor kunci dalam menjaga efektivitas kinerja. Dalam konteks ini, meskipun iklim kerja secara umum mendukung, tekanan eksternal tetap menjadi variabel penting yang menentukan apakah kinerja pegawai dapat dipertahankan pada tingkat optimal atau justru mengalami penurunan.

5. Upaya strategis untuk menciptakan dan meningkatkan iklim kerja positif

Strategi yang diterapkan di Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan mencakup kombinasi pola kepemimpinan instruktif untuk pengambilan keputusan strategis, seperti rotasi maupun penugasan pegawai, serta kepemimpinan partisipatif dalam pengelolaan teknis sehari-hari. Penerapan sistem merit menjadi landasan dalam penempatan pegawai dengan mempertimbangkan kinerja, latar belakang pendidikan, dan

pengalaman kerja sehingga proses penugasan lebih objektif dan sesuai dengan kompetensi.

Selain itu, pemberian penghargaan dilakukan melalui dua mekanisme, yaitu formal dan informal. Penghargaan formal meliputi program *Employee of the Month*, promosi jabatan, pemberian Satyalancana, serta penghargaan loyalitas dari Gubernur. Sementara itu, penghargaan informal diberikan dalam bentuk pujian langsung dan ucapan terima kasih dari pimpinan. Di samping itu, otonomi teknis juga diberikan kepada pegawai sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, meskipun keputusan strategis tetap memerlukan koordinasi dan persetujuan pimpinan. Pengaturan prioritas tugas berdasarkan tingkat urgensi kebutuhan pimpinan menjadi strategi penting, terutama bagi pegawai yang memiliki tanggung jawab di dua unit berbeda.

Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Maryadi dan Arfan (2023) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis merit dan fleksibilitas yang terarah dapat memperkuat iklim kerja serta meningkatkan motivasi pegawai. Dengan demikian, kombinasi antara kontrol strategis dan pelibatan staf tidak hanya menciptakan rasa tanggung jawab, tetapi juga memberikan ruang bagi pegawai untuk berinovasi dalam melaksanakan tugas.

5. 2 SARAN

1. Saran untuk Pimpinan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Berdasarkan temuan penelitian, penyusunan dan implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) formal untuk seluruh proses kerja di Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan tampak perlu diprioritaskan. Langkah ini diperkirakan meningkatkan konsistensi pelaksanaan tugas, mengurangi perbedaan interpretasi, dan memberi panduan yang jelas bagi pegawai baru maupun lama. Rujukan Robbins dan Judge (2013) menunjukkan bahwa SOP yang terstruktur berperan membangun iklim kerja yang stabil sekaligus menurunkan ketidakpastian operasional.

Selain itu, rotasi pegawai yang terencana, berkala, dan berbasis data kinerja berpotensi mencegah kejenuhan, pemeratakan beban kerja, serta menautkan kompetensi dengan kebutuhan organisasi. Penerapan prinsip merit secara konsisten diperkirakan memperkuat persepsi keadilan dan kepercayaan terhadap kebijakan organisasi.

Kesempatan pelatihan yang merata bagi ASN maupun non-ASN patut dipertimbangkan agar pengembangan kompetensi berlangsung inklusif dan berdampak pada kinerja. Di sisi lain, pemetaan ulang jumlah pegawai dan beban kerja dapat memberikan gambaran kebutuhan riil. Jika hasil pemetaan menunjukkan kekurangan, usulan penambahan pegawai kepada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dapat menjadi tindak lanjut untuk menjaga keseimbangan beban kerja.

2. Saran untuk Pegawai TU Pimpinan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Menimbang karakter tugas yang intens dan kerap mendesak, peningkatan disiplin waktu dan konsistensi kehadiran dipandang bermanfaat untuk kelancaran koordinasi dan pencegahan keterlambatan penyelesaian pekerjaan.

Pemanfaatan teknologi kerja, seperti Sistem Informasi Dokumen Elektronik Jawa Barat (SIDEBAR), Google Calendar, dan Google Sheet, yang lebih optimal dan konsisten diharapkan memudahkan pemantauan status pekerjaan, meningkatkan transparansi informasi, serta menekan potensi miskomunikasi antarstaf.

Bagi pegawai yang memikul tanggung jawab di dua unit, manajemen waktu yang sistematis, penetapan prioritas yang jelas, dan komunikasi proaktif dengan atasan di kedua unit dapat membantu penyelarasan jadwal kerja serta mencegah benturan tugas. Rekomendasi Tabanera (2024) mendukung pentingnya koordinasi aktif dalam pengelolaan beban kerja ganda.

3. Saran untuk Pemerintah Provinsi Jawa Barat (BKD/BPSDM)

Dukungan kebijakan yang memperkuat iklim kerja melalui program pelatihan rutin dan alokasi anggaran pengembangan sumber daya

manusia bagi Sub Bagian TU Pimpinan kiranya relevan jika disusun berdasarkan kebutuhan nyata unit. Contohnya pelatihan manajemen waktu, pemanfaatan aplikasi administrasi pemerintahan, dan keterampilan komunikasi lintas unit.

Kebijakan rekrutmen yang transparan, berbasis kebutuhan jabatan, dan selaras dengan prinsip meritokrasi diperkirakan membantu penyediaan tenaga dengan kompetensi yang sesuai sekaligus mencegah ketimpangan beban kerja.

Mekanisme penghargaan individual yang transparan dan terukur dapat dipertimbangkan tanpa mengabaikan penghargaan kolektif. Integrasi sistem Sistem Informasi Aparatur Jawa Barat (SIAP JABAR) dengan indikator penghargaan berpotensi membuat proses penilaian lebih objektif, adil, dan akuntabel.

4. Saran untuk Unit Kerja Lain di Lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Praktik yang dinilai efektif di Sub Bagian TU Pimpinan dapat dijadikan rujukan. Beberapa di antaranya adalah integrasi media komunikasi formal dan informal, penerapan sistem penghargaan gabungan, serta pembagian tugas yang jelas namun tetap fleksibel saat terjadi situasi darurat. Pendekatan ini berpeluang memperkuat koordinasi internal dan membangun iklim kerja yang lebih kondusif.

Strategi penetapan prioritas tugas yang diterapkan pegawai dengan beban kerja di dua unit juga layak dipelajari lebih lanjut, mengingat efektivitasnya dalam menjaga kualitas hasil kerja di tengah tuntutan yang tinggi. Pengalaman tersebut dapat menjadi referensi bernilai bagi penguatan kinerja pada unit lain.

5. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini berfokus pada satu Sub Bagian dengan pendekatan kualitatif. Perluasan cakupan ke seluruh unit di Kantor Induk Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat berpotensi memberikan gambaran yang

lebih komprehensif mengenai dinamika iklim kerja pada tingkat organisasi yang lebih luas.

Penelitian lanjutan dapat memanfaatkan pendekatan kuantitatif untuk mengukur secara statistik hubungan antara dimensi iklim kerja, seperti komunikasi, struktur, budaya organisasi, hubungan kerja, penghargaan, dan otonomi, dengan kinerja pegawai. Temuan kuantitatif akan melengkapi hasil kualitatif dan menghadirkan potret yang lebih menyeluruh.

Arah pengembangan lainnya adalah studi komparatif antar-unit di lingkungan pemerintahan, baik pada sektor pendidikan maupun sektor lain, untuk membedakan faktor yang bersifat universal dan yang spesifik pada jenis pekerjaan tertentu. Penambahan variabel seperti kepemimpinan transformasional, kesejahteraan psikologis, dan manajemen perubahan juga berpotensi memperkaya pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi iklim kerja serta kontribusinya terhadap efektivitas layanan di instansi pemerintahan.