

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam organisasi perusahaan yang harus mendapat perhatian dari berbagai pihak agar prestasinya dapat dimaksimalkan untuk mencapai tujuan. Berdasarkan hal tersebut manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam sebuah organisasi perusahaan (Nurjana,2021). Kasmir (2019:27) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan motor penggerak seluruh aktivitas perusahaan, yang harus diketahui cara mengelola sumber daya manusia untuk mempertahankan keberlangsungan perusahaan. Hal yang penting dan perlu diperhatikan oleh yaitu mengenai kinerja karyawan, karena kinerja karyawan sangat mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan. Kinerja karyawan menentukan hasil atau tingkat keberhasilan perusahaan secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melakukan tugas dengan berbagai jenis kemungkinan seperti hasil kerja, target, sasaran dan kriteria.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Hamali, 2019). Hal ini menyatakan bahwa meningkatnya kinerja pegawai akan berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja perusahaan tersebut. Ditunjang oleh penelitian Nasrul, dkk., (2021) yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target

atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Jadi kinerja merupakan hasil dari usaha yang dilakukan pegawai untuk memenuhi tuntutan perusahaan dalam periode tertentu. Menurut Kasmir (2019) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai seperti kepemimpinan, beban kerja, kompensasi, disiplin kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kompetensi.

Menurut Hamali (2019). kinerja merupakan suatu kemampuan atau pencapaian seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya berdasarkan target yang telah ditentukan, melalui proses kerja sesuai dengan rencana perusahaan. Rivai (2019:167) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.

Menurut Anoraga (2019:125). kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan keberhasilan manajemen dalam mengelola perusahaan selama satu periode (Anwar, 2020:125). Suwanto (2019) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang karyawan secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai

kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan penelitian awal diperoleh informasi mengenai kinerja Dinas Pariwisata Provinsi Bali seperti pada Tabel 1.1 sebagai berikut :

Tabel 1.1
Data Kinerja Dinas Pariwisata Provinsi Bali Tahun 2022

No	Uraian Kegiatan	Target	Realisasi	Persentase Pecapaian (%)
1)	Mengembangkan Desnasi Pariwisata yang berbasis Budaya			
a)	Meningkatkan kualitas destinasi pariwisata budaya	100	85	85
b)	Perkembangan produk pariwisata kreatif dan inovatif berbasis budaya	100	90	90
2)	Meningkatkan standar kualitas pelayanan kepariwisataan			
a)	Meningkatkan tingkat kepuasan wisatawan	100	75	75
b)	Meningkatkan kualitas SDM pariwisata	100	77	77
3)	Pencapaian nilai kontribusi sektor pariwisata terhadap PDRB	37.317.568.750.000	33.501.625.550.000	89,77
4)	Pencapaian lama tinggal wisatawan di Bali	30 hari	15 hari	50
Rata-rata pencapaian				77,79

Sumber : Dinas Pariwisata Provinsi Bali (2022)

Tabel 1.1 diatas menunjukkan pencapaian kinerja pegawai Dinas Pariwisata Provinsi Bali dari Tahun 2022 sebesar 77,79% dari target yang ditentukan kepala kantor Dinas Pariwisata Provinsi Bali. Fenomena kinerja pegawai Dinas Pariwisata Provinsi Bali tidak mencapai karena kuantitas hasil kerja masih dibawah dari target yang ditentukan kepala Dinas.

Berdasarkan informasi dari hasil penelitian awal yang diperoleh dari Dinas Pariwisata Provinsi Bali, didapatkan data absen pegawai pada tahun 2022.

Tabel 1.2
Tingkat Absensi Pegawai Pada Dinas Pariwisata Provinsi Bali

No	Bulan	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari-Orang)	Jumlah Hari Yang Hilang (Hari-Orang)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (Hari-Orang)	Presentase Absensi (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (3x4)	(6)	(7) = (5-6)	(8) = (6:5)x100%
1	Januari	93	19	1.767	12	1.664	0,67
2	Februari	93	16	1.488	12	1.476	0,80
3	Maret	93	17	1.581	14	1.569	0,88
4	April	93	20	1.860	10	1.850	0,53
5	Mei	93	17	1.581	14	1.567	0,24
6	Juni	93	12	1.116	18	1.098	0,16
7	Juli	93	18	1.674	13	1.661	0,77
8	Agustus	93	19	1.767	12	1.664	0,67
9	September	93	19	1.767	11	1.664	0,62
10	Oktober	93	19	1.767	12	1.664	0,67
11	November	93	21	1.953	9	1.944	0,46
12	Desember	93	19	1.767	12	1.664	0,67
	Jumlah		216	20.088	149	17.824	7,14
	Rata-rata		18	1.674	12,41	1.485	0,59

Sumber : Kepegawaian Dinas Pariwisata Provinsi Bali (2022)

Berdasarkan tabel 1.2 diatas dapat dijelaskan bahwa tingkat absensi pegawai pada Dinas Pariwisata Provinsi Bali, dari bulan Januari sampai bulan Desember tahun 2022 cenderung berfluktuasi setiap bulannya, dimana rata-rata tingkat

absensi karyawan sebesar 0,59%. Tingkat absensi karyawan tergolong rendah karena tingkat absensi yang wajar memang berada dibawah 2-3%. Jika tingkat absensi yang mencapai 15-20% menunjukkan tingkat absensi yang sangat buruk (Ardana, dkk., 2019 : 52).

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi. Rivai (2018:27) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai. Manullang (2019:126) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Menurut Efendi (2019:48). gaya kepemimpinan diartikan juga sebagai suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Hutahaean (2021:6) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan keperibadian yang khas dan unik dari seorang pemimpin yang dapat membedakannya dengan orang lain, sehingga mewarnai perilaku dan cara ia memimpin. Hidayat (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya.

Kepemimpinan suatu organisasi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi, maka pemimpin perlu memikirkan tingkat gaya kepemimpinannya. Penelitian Mashudi (2019), Wulandari (2019), Suwanto (2019), Batubara (2020), serta Kurniawan dan Rizki (2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Hendri, (2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Fenomena dalam gaya kepemimpinan yaitu pegawai merasa kurang dengan sikap pimpinan ketika menunjukkan dominasi dalam mengarahkan, mengawasi dan mengatur bawahan secara tegas yang mengarah kepada kepemimpinan direktif, dapat dilihat dalam bentuk menyelesaikan pekerjaan yang tidak tepat waktu dan terdapat kurang variatifnya jenis pekerjaan yang menyebabkan pegawai merasa jenuh terhadap pekerjaannya sehingga hasil kerjanya tidak memenuhi kualitas dan kuantitas yang diharapkan perusahaan.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja pegawai di dalam suatu perusahaan adalah motivasi. Handoko (2019:135) menyatakan bahwa motivasi adalah perasaan atau keinginan seseorang yang berada dan bekerja pada kondisi tertentu untuk melaksanakan tindakan-tindakan yang menguntungkan dilihat dari perspektif pribadi dan terutama organisasi. Mahmud (2019:175) menyatakan bahwa motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Manullang (2019:165) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Menurut Hasibuan (2019:219). motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama,

bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Sedarmayanti (2019:233) menyatakan bahwa motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual.

Menurut Maruli (2020:58). motivasi adalah segala sesuatu yang timbul dari hasrat seseorang, dengan menimbulkan gairah serta keinginan dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan ataupun keinginan yang sesuai dengan lingkup kerja. Winardi (2019:6) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif.

Menurut Martoyo (2019). dalam mengelola sumber daya manusia dapat mengukur tingkat motivasi dari tiap-tiap pegawai, sehingga dapat diambil tindakan yang dirasa perlu sebelum terlambat. Keterlambatan dalam peningkatan motivasi kerja akan berdampak kurang produktifnya sumber daya manusia yang ada, yang berakibat tidak tercapainya target organisasi.

Karyawan tanpa motivasi tidak akan memberikan kemajuan yang berarti bagi organisasi. Itulah sebabnya pihak yang mengelola sumber daya manusia harus dapat mencermati apakah pegawai yang ada, masih termotivasi dengan baik untuk bekerja atau sudah mengalami penurunan. Wulandari (2019), Pratama dan Pasaribu (2020), Nasrul (2021), Nurjana (2021) dan Sugianingrat, dkk., (2022), Kurniawan dan Rizki (2022) menemukan bahwa motivasi berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hidayat (2021) menemukan bahwa motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Fenomena pada motivasi adalah selama ini pegawai belum ada yang memperoleh kebutuhan dorongan untuk mencapai tujuan dari pimpinan hal ini menyebabkan kinerja pegawai tidak mencapai target.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai atau karyawan adalah iklim organisasi. Iklim organisasi adalah lingkungan dimana para karyawan suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka (Sugianingrat, (2022). Pratama dan Pasaribu (2020) menyatakan bahwa iklim organisasi tersebut mengitari dan mempengaruhi segala hal yang bekerja dalam organisasi sehingga iklim dikatakan sebagai suatu konsep yang dinamis.

Menurut Andi dkk (2019:36). iklim sebagai suatu persepsi atau anggapan bersama-sama mengenai kebijakan organisasi, pelaksanaan kebijakan dan prosedur-prosedur baik formal maupun informal. Martoyo (2019:97) menyatakan bahwa iklim sebagai suatu representasi dan tujuan-tujuan organisasi dan alat-alat dan cara-cara yang ditiru dan dijalankan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Hendri, (2021) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya.

Martoyo (2019:78) menyatakan bahwa iklim organisasi sebagai suatu persepsi atau anggapan bersaa-sama mengenai kebijakan organisasi, pelaksanaan kebijaksanaan dan prosedur-prosedur baik formal maupun informal. Iklim organisasi yang baik menjadi modal awal suatu organisasi untuk

dapat mempengaruhi perilaku para anggota organisasi dan dapat membentuk nilai karakteristik suatu organisasi (Yunita, 2020).

Penelitian Suwanto (2019), Batubara (2020), Nasrul, dkk., (2021), Sugianingrat, dkk., (2022) dan Muna (2022) menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Penelitian Pratama dan Pasaribu (2020) menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Fenomena pada iklim organisasi yaitu belum adanya interaksi antar pegawai, seperti tidak ada hubungan interaksi yang terjalin antar sesama pegawai, dalam melaksanakan tugas, sehingga target kinerja tidak tercapai.

Pemerintahan merupakan organisasi atau wadah orang yang mempunyai kekuasaan dan lembaga yang mengurus masalah kenegaraan dan kesejahteraan rakyat dan negara. Dinas Pariwisata Provinsi Bali merupakan perangkat daerah di Provinsi Bali yang mengurus urusan Pemerintah bidang Pariwisata. Seperti Dinas pada umumnya, Dinas Pariwisata Provinsi Bali menginginkan para karyawannya memiliki kinerja yang tinggi. Karena dengan adanya kinerja yang tinggi pada karyawan akan membuat karyawan terhindar dari perilaku-perilaku keorganisasian yang negatif misalnya membolos, mangkir, datang terlambat, meninggalkan jam kerja, dan lain sebagainya.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi maka peneliti berminat untuk melakukan penelitian tentang

"Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata Provinsi Bali"

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Provinsi Bali?
- 2) Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Provinsi Bali?
- 3) Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Provinsi Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut ini:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Provinsi Bali.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Provinsi Bali.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Provinsi Bali.

UNMAS DENPASAR

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini meliputi secara teoritis dan manfaat secara praktis.

1.4.1 Manfaat teoritis

1) Bagi peneliti

Penelitian ini secara teoritis sebagaimana yang telah di pelajari di dalam perkuliahan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya tentang kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Provinsi Bali.

2) Bagi peneliti lain

Penelitian ini bermanfaat sebagai refrensi dan pengembangan ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia.

1.4.2 Manfaat praktis

1) Bagi Akademik/Universitas,

Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia khususnya tentang kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Provinsi Bali.

2) Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan memberikan informasi dan pengetahuan yang dapat dijadikan bahan dalam melakukan peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Provinsi Bali.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Goal Setting Theory ini mula-mula dikemukakan oleh Locke dalam Hidayat (2020) sebagai teori utama dalam penelitian ini. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Disamping itu, teori ini juga menunjukkan adanya keterkaitan antara sasaran dan kinerja. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. *Goal setting theory* juga merupakan bagian dari teori motivasi. Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tujuan tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial (Suwanto, 2019).

Nurjana (2021) menyatakan bahwa temuan utama dari *goal setting theory* adalah bahwa individu yang diberi tujuan yang spesifik dan sulit tapi dapat dicapai memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah dan kurang spesifik atau tidak ada tujuannya sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup dalam menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai

pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi. (Sugianingrat,dkk., 2022). Muna (2022) mengatakan bahwa tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi dan praktik manajemen. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Nurul, dkk., (2021) menyatakan bahwa sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi.

Berdasarkan pendekatan *goal setting theory* keberhasilan kinerja penyusun laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan spiritual sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya (Hendri, 2021). Hidayat (2020) mengatakan bahwa temuan penting dalam goal setting adalah performansi lebih tinggi pada individu yang memiliki tujuan sulit dan spesifik dari pada tujuan yang samar-samar, tidak memiliki tujuan dan memiliki tujuan yang mudah. Tujuan yang sulit dan dapat diterima mengakibatkan performansi lebih tinggi daripada tujuan yang mudah (Mooney *et, al.*, 2019).

2.1.2 Kinerja Pegawai

1) Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Kasmir (2019:184). kinerja ialah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam pemenuhan tugas dan tanggung jawab yang diberikan selama periode waktu tertentu. Afandi (2021:83–84) menyatakan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan atau meningkatkan kegiatan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan. Rivai (2019:167) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Menurut Hasibuan (2019:187). kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Manullang (2019:67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dengan segala kemampuannya dalam satu periode sesuai dengan target yang ditentukan perusahaan. Kinerja merupakan keberhasilan manajemen dalam mengelola perusahaan selama satu periode (Martoyo, 2019:125). Winardi (2018) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang karyawan secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai

kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dimiliki oleh setiap individu dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga menjadi sebuah prestasi dalam mencapai tujuan yang ditunjukkan dalam tingkah laku yang ditampilkan.

2) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Anoraga (2019:245). pada dasarnya kinerja dibagi menjadi dua, sebagai berikut:

a) Individu (karyawan)

Hal-hal yang mempengaruhi individu dalam mencapai kinerja yang sudah di sepakati oleh perusahaan yaitu, sebagai berikut: banyak di antara karyawan yang memiliki pengalaman buruk dengan manajemen kinerja, tidak ada orang yang suka dikritik, kebingungan dalam mengartikan tugas pekerjaan, para karyawan sering kali tidak mengerti untuk apa manajemen kinerja dilaksanakan dan tidak memandangnya sebagai sesuatu yang berguna bagi mereka.

b) Perusahaan

Seperti Formulir dan prosedur yang digunakan organisasi tidak masuk akal, hanya sekedar setumpuk pekerjaan administrasi yang tak ada tujuannya, tidak punya waktu, Tidak suka bertengkar dengan karyawan, karena karyawan akan merasa diserang dan hal ini tidak pernah terasa nyaman, dan susah memberikan umpan balik kepada karyawan.

Menurut Mahmud (2019:246). faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain :

- a) Kemampuan dan keahlian yaitu kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai kinerja.
- b) Pengetahuan yaitu pengetahuan yang dimiliki karyawan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas di perusahaan.
- c) Rancangan kerja yaitu perencanaan kerja yang dipergunakan sebagai acuan karyawan dalam melaksanakan tugas di perusahaan.
- d) Kepribadian yaitu pribadi karyawan yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan tugas di perusahaan.
- e) Motivasi kerja yaitu dorongan yang dibutuhkan karyawan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai kinerja.

Menurut Handoko (2019:271). faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

- a) Tempat kerja, yaitu lokasi perusahaan tempat karyawan untuk melaksanakan tugasnya.
- b) Lingkungan kerja, yaitu keadaan dan situasi kerja karyawan pada perusahaan.
- c) Job desk pekerjaan yaitu pembagian tugas karyawan dalam perusahaan.
- d) Tanggung jawab yaitu karyawan dalam melaksanakan tugas bertanggung jawab atas hasil kerjanya
- e) Visi dan misi perusahaan yaitu acuan karyawan dalam melaksanakan tugas di perusahaan yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.
- f) Budaya organisasi, yaitu cara kerja yang diterapkan karyawan dalam

melaksanakan tugas diperusahaan.

3) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2019:269) indikator kinerja antara lain :

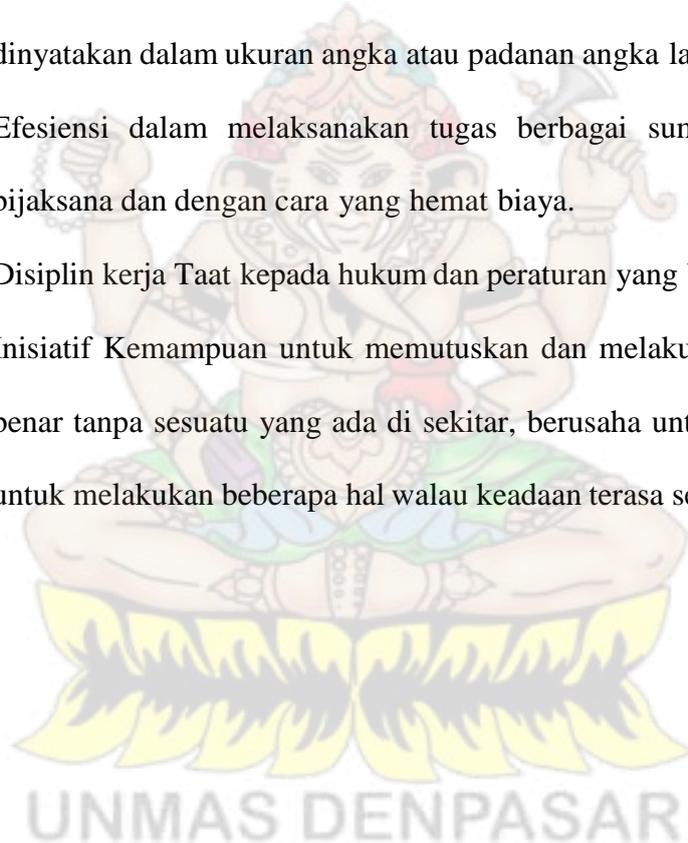
- a) Kualitas adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan pegawai di Dinas Pariwisata Provinsi Bali.
- b) Kuantitas adalah seberapa lama dan jumlah hasil seorang pegawai bekerja dalam satu harinya pegawai di Dinas Pariwisata Provinsi Bali.
- c) Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan

Menurut Iswanto (2022) indikator kinerja yaitu :

- a) Mutu hasil kerja yaitu hasil kerja karyawan sesuai dengan mutu yang ditentukan perusahaan.
- b) Kuantitas hasil kerja yaitu hasil kerja karyawan sesuai dengan jumlah yang ditentukan perusahaan.
- c) Ketepatan penyampaian hasil kerja yaitu karyawan dalam menyelesaikan dan menyampaikan hasil kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan perusahaan.
- d) Efektifitas penggunaan sumber daya yaitu karyawan dalam melaksanakan tugas dengan penggunaan sumber daya yang efektif
- e) Mandiri dalam mengatasi permasalahan yaitu karyawan dalam bekerja tidak menunggu perintah dan mengatasi masalah pekerjaan sendiri.
- f) Berkomitmen dalam bekerja yaitu karyawan berkomitmen dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai kinerja.

Menurut Manullang (2019:178). indikator kinerja karyawan sebagai berikut :

- a) Kuantitas hasil kerja Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
- b) Kualitas hasil kerja Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
- c) Efisiensi dalam melaksanakan tugas berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.
- d) Disiplin kerja Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.
- e) Inisiatif Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.



2.1.3 Gaya Kepemimpinan

1) Pengertian Gaya Kepemimpinan

Anwar (2020:276) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang secara bersama-sama, sehingga mereka memahami dan mau melakukannya. Mahmud (2019:287) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang dipimpinnya.

Menurut Ningrumsari (2020:138). gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Manullang (2019:341) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang yang ditunjuk pada organisasi melaksanakan berbagai cara untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang dipimpinnya. Nurjana (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara seseorang untuk mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja dengan standart yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi. Muna (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak dalam memengaruhi anggota kelompok dengan suatu pola perilaku yang konsisten dan berulang.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan sangatlah penting, karena apa bila seorang pimpinan bisa

menerapkan gaya kepemimpinan yang baik akan memberikan dampak positif kepada pegawainya.

2) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2019:176). dalam melaksanakan aktivitas pemimpin beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

a) Kepribadian (*personality*)

Pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.

b) Harapan dan perilaku atasan.

Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.

c) Kebutuhan tugas

Setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.

Menurut Suwanto (2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan :

a) Karakteristik atau psikologis

Karakteristik atau psikologis seorang individu mampu mempengaruhi gaya kepemimpinan, mulai dari kepercayaan diri, empati, integritas, dan kharisma. Misalnya, ketika seseorang percaya diri bahwa dirinya mampu memimpin maka seseorang akan memiliki karakter yang lugas dan berani dalam memimpin.

b) Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan organisasi adalah faktor yang berasal dari budaya organisasi, struktur organisasi, dan kebijakan atau prosedur dalam suatu organisasi. Misalnya budaya perusahaan dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi dalam mempengaruhi bagaimana seseorang harus bertindak dalam memimpin.

c) Situasi dan Kondisi

Perlu dicatat bahwa gaya kepemimpinan dapat berubah dalam situasi dan kondisi tertentu. Misalnya, ketika seorang pemimpin menghadapi tantangan dan krisis atau tugas dan tujuan yang memiliki kesulitan tertentu.

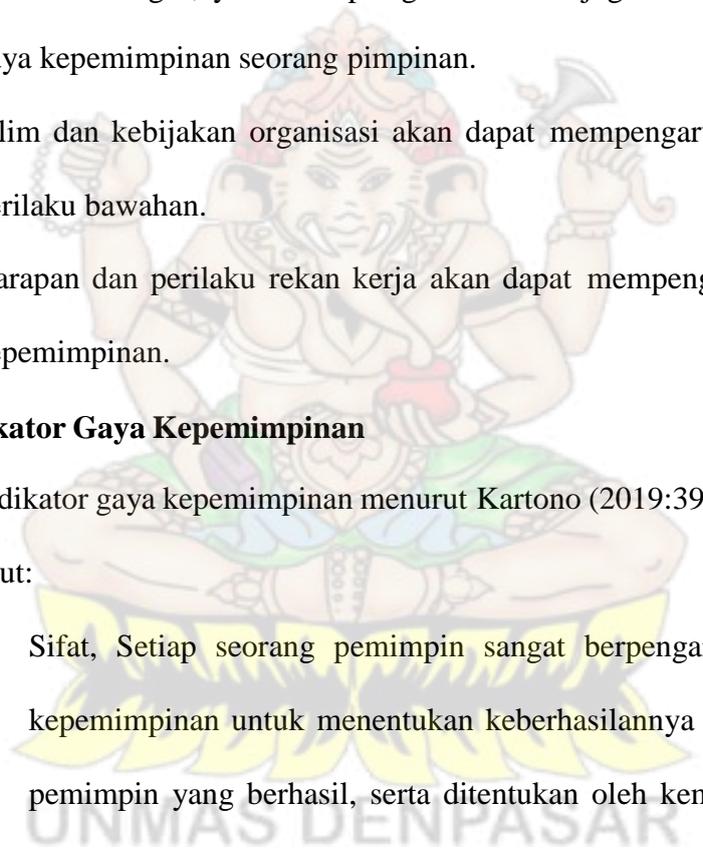
d) Anggota Tim

Kemampuan dan keterampilan individu dalam tim adalah faktor kunci dalam memahami gaya kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang memahami kekuatan dan kelemahan setiap anggota timnya dapat mengalokasikan tugas dan tanggung jawab dengan bijaksana, memastikan bahwa tim dapat berfungsi secara optimal.

e) Tuntutan Eksternal

Perubahan dalam pasar dan persaingan bisnis dapat memiliki dampak yang signifikan pada organisasi. Seorang pemimpin perlu mampu mengidentifikasi perubahan ini dengan cepat dan mengambil tindakan yang sesuai.

Menurut Susanto (2019). Factor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

- 
- a) Kepribadian (*personality*), yaitu pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
 - b) Harapan dan perilaku atasan kepada para bawahan atau karyawannya. Karakteristik, yaitu harapan dan perilaku bawahan yang mempengaruhi pimpinan terhadap bentuk seperti apa gaya kepemimpinan yang dipakai.
 - c) Kebutuhan tugas, yaitu setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pemimpin.
 - d) Iklim dan kebijakan organisasi akan dapat mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
 - e) Harapan dan perilaku rekan kerja akan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan.

3) Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan menurut Kartono (2019:39). adalah sebagai berikut:

- a) Sifat, Setiap seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin, kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri didalamnya.
- b) Kebiasaan, Kebiasaan memegang peranan utama dalam Gaya Kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.

- c) Komunikasi, Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian proses atau gagasan orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik secara langsung atau tidak langsung.

Menurut Januati (2023). indikator dalam gaya kepemimpinan, yaitu :

- a) Kepemimpinan direktif

Kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

- b) Kepemimpinan Supportif

Kepemimpinan Supportif Kepemimpinan ini mendukung agar gaya kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.

- c) Kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan ini berkonsultasi dengan para bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil sebuah keputusan.

2.1.4 Motivasi

1) Pengertian Motivasi

Menurut Sutarto (2020:278). motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan- kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Hasibuan (2019:219) menyatakan bahwa

motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Sedarmayanti (2019:233). motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Maruli (2020:58), menyatakan bahwa motivasi adalah segala sesuatu yang timbul dari hasrat seseorang, dengan menimbulkan gairah serta keinginan dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan ataupun keinginan yang sesuai dengan lingkup kerja. Winardi (2019:6) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif.. Hafidzi dkk (2019:53) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi berfungsi sebagai pendorong usaha dan pencapai tujuan. Seseorang melakukan suatu usaha karena adanya motivasi yang baik akan menunjukkan hasil kerja yang baik.

2) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Tohardi (2019:156). beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

- a) Kebutuhan hidup, kebutuhan untuk mempengaruhi hidup, yang termasuk dalam kebutuhan hidup adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.
- b) Kebutuhan masa depan, kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis dan optimis.
- c) Kebutuhan harga diri, kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan penghargaan prestasi dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestasi timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semangkin tinggi.
- d) Kebutuhan pengakuan prestasi kerja, kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

Menurut Mulyadi (2019). faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu:

- a) Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat,

martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

b) Prestasi kerja,

Prestasi kerja yang menyangkut pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerja dalam melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

c) Pekerjaan itu sendiri,

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pemimpin, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya.

3) Indikator Motivasi

Menurut Nurjana (2021). indikator motivasi sebagai berikut:

- a) Kebutuhan fisik, kebutuhan akan fasilitas penunjang yang di dapat di tempat kerja, misalnya fasilitas penunjang untuk mempermudah penyelesaian tugas dikantor.
- b) Kebutuhan rasa aman, kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini, diataranya adalah rasa aman fisik, stailitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti :takut, cemas, bahaya.

- c) Kebutuhan sosial, kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama-sama, contohnya interaksi yang baik antar sesama.
- d) Kebutuhan akan penghargaan kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya kebutuhan akan status, kemuliaan, perhatian, reputasi.
- e) Kebutuhan dorongan mencapai tujuan, kebutuhan akan dorongan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, misalnya motivasi dari pimpinan.

Menurut Bhaskara (2022). indikator motivasi sebagai berikut:

a) *External regulation*

External regulation adalah keadaan di mana perilaku individu dikontrol oleh kejadian eksternal. Individu berperilaku untuk kepentingan tertentu seperti memperoleh reward atau menghindari punishment. Perilaku yang teregulasi secara eksternal diprediksikan memiliki ketergantungan dengan kejadian eksternal sehingga ketika faktor eksternal tidak ada, maka perilaku tidak lagi ditampilkan.

b) *Introjected regulation*

Introjected regulation adalah keadaan di mana regulasi terhadap perilaku telah ter internalisasi kan sebagaimana di dalam diri sehingga faktor eksternal bukan lagi menjadi satu-satunya alasan untuk berperilaku, melainkan mulai adanya penguatan dari dalam diri melalui tekanan internal untuk menghindari perasaan bersalah atau kecemasan ketika tidak menampilkan perilaku tertentu. Selain itu, ada

pula keinginan untuk mencapai peningkatan ego atau perasaan bangga akan diri sendiri yang dikatakan sebagai bentuk ego involment.

c) *Identified regulation*

Identified regulation adalah keadaan di mana individu mulai mengidentifikasi faktor eksternal yang menjadi impuls untuk melakukan perilaku dengan mulai mengakui dan menerima nilai yang mendasari perilaku serta mengetahui manfaat dari apa yang dilakukan sehingga ia akan menentukan pilihan untuk melakukan atau tidak melakukan perilaku tertentu.

d) *Integrated regulation*

Integrated regulation adalah suatu keadaan di mana individu telah sepenuhnya menginternalisasikan faktor eksternal yang memotivasinya melakukan perilaku tertentu. Individu tidak hanya mengidentifikasikan manfaat dari perilaku yang dilakukan terhadap dirinya sendiri, tetapi juga mengintegrasikannya dengan aspek-aspek diri lainnya (asimilasi).

e) Dampak motivasi

Motivasi dapat meningkatkan kinerja dari seorang karyawan. Dengan memberikan pengarahan dan dorongan tepat karyawan dapat meningkatkan kinerjanya, mereka diyakinkan bahwa dengan semangat kerja yang tinggi mereka akan mendapatkan yang mereka harapkan. Manajer dan atasan harus dapat memotivasi para karyawan dan bawahannya agar dapat mencapai tujuan organis.

2.1.5 Iklim Organisasi

1) Pengertian Iklim Organisasi

Menurut Kusnan (2019: 85). iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja. Sunyoto (2019:188) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing masing anggota dalam memandang organisasi. Hidayat (2020) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan psikologis yang berlaku dalam organisasi dan dirasakan para anggota organisasi yang dianggap dapat mempengaruhi perilaku pekerja terhadap pekerjaannya. Iklim organisasi adalah lingkungan yang telah tersedia suatu organisasi dan karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan baik (Siagian, 2019:174).

Menurut Kurniawan dan Rizki (2022). iklim organisasi adalah suatu yang dapat diukur yang berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja. Yunita (2020) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian yang telah dilaksanakan dan menjadi pedoman dalam organisasi mengarah pada persepsi masing masing anggota dalam memandang organisasi. Andi, dkk.,(2019:36) menyatakan bahwa iklim sebagai suatu persepsi atau anggapan bersama-sama mengenai kebijakan organisasi, pelaksanaan kebijakan dan prosedur-prosedur baik formal maupun informal Simamora (2020:265) menyatakan

bahwa iklim sebagai suatu representasi dan tujuan-tujuan organisasi dan alat-alat dan cara-cara yang ditiru dan dijalankan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa Iklim Organisasi menunjukkan cara hidup suatu organisasi serta dapat menimbulkan pengaruh yang sangat besar terhadap motivasi, perilaku, prestasi, komitmen dan kepuasan kerja karyawan sehingga kinerja setiap anggota organisasi akan meningkat serta mereka merasa nyaman.

2) **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi (Manawi, 2019:674) sebagai berikut :

a) Lingkungan Eksternal

Industri yang seragam biasanya memiliki iklim organisasi yang seragam pula secara keseluruhan. Iklim organisasi secara keseluruhan dari organisasi transportasi, pemerintah atau sekolah memiliki iklim organisasi yang sama secara keseluruhan.

b) Strategi Organisasi

Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh rencana yang diikuti dalam pelaksanaan aktivitas perusahaan, energi yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya, dan faktor lingkungan yang mempengaruhi energi tersebut. Strategi yang berbeda dari setiap organisasi akan mempengaruhi iklim organisasi.

c) Kekuatan sejarah semakin lama sebuah perusahaan beroperasi. maka semakin banyak kekuatan dari historisnya. Ada lima aspek kekuatan sejarah organisasi yang dapat mempengaruhi iklim organisasi, yaitu

nilai sejarah, kepercayaan, mite, adat dan tradisi yang ada pada suatu organisasi.

d) Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat mempengaruhi semua unit, aktivitas dan kinerja karyawan yang ada didalam organisasi.

Menurut Wulandari dan Dwita (2019). faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi sebagai berikut :

a) Struktur

Karakter ini merupakan pandangan anggota terhadap aturan dalam organisasi, seperti prosedur kebijaksanaan yang diberlakukan dalam organisasi dirasakan nyaman atau kurang nyaman, dan batasan – batasan tugas dan wewenang yang diberikan oleh atasan atau organisasi terhadap anggotanya, termasuk peluang anggota untuk berinovasi.

b) Tantangan dan Tanggung jawab

Hal ini merupakan ukuran persepsi anggota terhadap besarnya tanggung jawab yang dipercayakan kepada anggota organisasi yang timbul karena tersediannya tantangan kerja, tuntutan untuk bekerja dalam target, serta berkesempatan untuk merasakan prestasi. Karakter tantangan akan muncul dengan kuat dan berhubungan secara positif dengan pengembangan prestasi pegawai.

c) Kehangatan dan Bantuan

Karakteristik ini menekankan kepada hubungan kerja yang baik dalam situasi kerja. Adanya dukungan yang bersifat positif dan pemberian apresiasi kepada anggota dari pada sekedar pemberian penghargaan dan

hukuman. Situasi kerja menimbulkan rasa tentram dalam bekerja. Adanya keangatan dalam organisasi dan dukungan pimpinan akan mengurangi kecemasan dalam bekerja.

d) Penghargaan dan Hukuman

Karakteristik ini lebih menekankan kepada persepsi anggota terhadap pemberian penghargaan atau hukuman atas hasil kerja dan perilaku pegawai. Hukuman menunjukkan penolakan terhadap perilaku. Pemberian penghargaan dalam arti mendapat promosi jabatan atau bonus bagi pegawai yang berprestasi.

e) Konflik

Ini merupakan persepsi anggota terhadap kompetensi dan konflik – konflik dalam situasi kerja, serta kebijaksanaan organisasi dalam menyelesaikan konflik – konflik yang terjadi di dalamnya. Kemampuan pegawai dalam menghadapi konflik, termasuk strategi organisasi dalam mengelola konflik.

f) Standar penampilan kerja dan Harapan kerja

Hal ini merupakan persepsi anggota terhadap derajat pentingnya hasil kerja yang harus dicapai dan penampilan kerja dengan organisasi dan kejelasan harapan organisasi terhadap penampilan kerja anggotanya.

g) Identitas Organisasi

Karakteristik ini menekankan pada persepsi anggota terhadap derajat pentingnya loyalitas kelompok dalam diri anggota organisasi, apakah timbulnya rasa kebanggaan mampu memperbaiki penampilan kerja individu.

h) Pengambilan Risiko

Karakteristik ini merupakan persepsi anggota terhadap kebijakan organisasi tentang seberapa besar anggota diberi kepercayaan untuk mengambil risiko dalam membuat keputusan, yang timbul akibat diberikannya kesempatan untuk menyalurkan ide dan kreativitas.

Menurut Tehamat (2023). faktor – faktor yang mempengaruhi iklim organisasi sebagai berikut:

a) Penempatan personalia

Masalah penempatan personalia atau penempatan sangat penting, karena apabila terjadi kesalahan dalam penempatan dapat menjadikan perilaku pegawai menjadi terganggu dan pada akhirnya bisa merusak iklim organisasi. Dalam penempatan seorang pemimpin hendaknya melihat berbagai aspek atau kondisi seperti, spesialisasi yang dimiliki, kegemaran, keterampilan, pengalaman watak.

b) Pembinaan hubungan

Hubungan komunikasi dalam lingkungan organisasi bahwasanya tidak luput dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berperan dan iklim organisasi tercipta karena adanya komunikasi. Hubungan yang dibangun bersifat formal dan non formal. Komunikasi yang bersifat formal dapat berlangsung dalam suasana rapat atau kegiatan formal lainnya. Komunikasi yang bersifat informal berlangsung dalam kegiatan diluar kedinasan, misalnya saat istirahat di luar forum formal.

c) Pendinasan dan Penyelesaian

Konflik Setiap organisasi akan mengalami perubahan atau perkembangan dalam setiap aspeknya seiring dengan perubahan lingkungan. Proses perubahan ini sangatlah penting untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi stagnasi bahkan kemunduran organisasi. Peran pimpinan ini yaitu membuat para personil atau pegawai menjadi lebih dinamis dan mampu mendukung kemajuan organisasi.

d) Pengumpulan dan Pemanfaatan informasi Informasi memegang peranan yang penting dalam organisasi sebagai penghubung antara bagian dalam organisasi, agar tercipta keutuhan dalam organisasi. 5. Kondisi Lingkungan Kondisi lingkungan kerja sering disebut juga sebagai suasana atau keadaan dalam kerja. Adapun yang dimaksud hal ini yaitu mencakup keadaan fasilitas atau sarana yang ada, misalnya ruangan untuk pimpinan, ruang rapat, lobi, ruang kerja pegawai, ruang tamu dan lainlain. Kondisi fasilitas ini sebenarnya tidak langsung mempengaruhi sehat tidaknya iklim kerja tetapi memberikan efek terhadap suasana hati pegawai yang ada di dalam dirinya.

3) Indikator Iklim Organisasi

Menurut Anoraga (2019:153). indikator iklim organisasi sebagai berikut:

- a) Pemecahan masalah, proses secara terencana yang dilakukan untuk mendapatkan penyelesaian tertentu dari suatu masalah.
- b) Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan SOP, dilakukan agar karyawan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur perusahaan.
- c) Interaksi antar karyawan, seperti apa hubungan interaksi yang terjalin antar sesama karyawan.
- d) Kepercayaan sesama, untuk mengetahui apakah terdapat kepercayaan antar karyawan.

Menurut Nasrul, dkk; (2021). beberapa indikator iklim organisasi, adalah sebagai berikut:

- a) Kepemimpinan.
Perilaku atau interaksi seseorang pimpinan dalam mengkoordinasikan dan menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) Kepercayaan.
Adanya sikap saling percaya antara karyawan dan pimpinan dengan tetap mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang penuh keyakinan dan kepercayaan.
- c) Pembuatan keputusan bersama atau dukungan. Para karyawan disemua tingkat organisasi harus diajak komunikasi dan konsultasi mengenai semua masalah dalam semua kebijakan organisasi yang relevan dengan

kedudukan mereka dan berperan serta dalam pembuatan keputusan dan penetapan tujuan.

d) Kejujuran.

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterus terangan yang mewarnai hubungan antar karyawan didalam organisasi, dimana karyawan mampu mengatakan apa yang ada dipikiran mereka.

e) Komunikasi. Karyawan berhak mengetahui akan informasi yang berhubungan dengan tugas dan wewenang mereka.

f) Fleksibilitas atau otonomi. Karyawan memiliki keotonomian dalam tugas pekerjaan sendirisendiri, serta mempunyai kekuatan pada diri sendiri yang mana dapat menerima atau menebak saran dengan pikiran terbuka. Artinya karyawan memiliki kebebasan dalam menyampaikan pendapat.

g) Risiko pekerjaan. Karyawan menyadari akan risiko pekerjaan dengan tetap berkomitmen dan loyal terhadap perusahaan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Adapun beberapa hasil penelitian terdahulu yang dapat dijadikan perbandingan dalam penelitian ini.

- 1) Mashudi (2019) pengaruh gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas pelayanan terhadap kinerja karyawan di Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

Persamaan penelitian yaitu sama-sama meneliti variabel bebas gaya kepemimpinan dan variabel terikat kinerja karyawan, teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji koefisien determinasi dan uji t (test), sedangkan perbedaannya yaitu penelitian ini menggunakan variabel bebas motivasi, iklim organisasi, lokasi dan waktu penelitian dilakukan.

- 2) Wulandari (2019) pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Kimia Tirta Utama (KTU) Kecamatan Koto Gasib Kabupaten Siak. Hasil penelitian gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian yaitu menggunakan variabel bebas gaya kepemimpinan, motivasi dan variabel terikat kinerja karyawan, teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji koefisien determinasi dan uji t (test), sedangkan perbedaannya yaitu penelitian ini menggunakan variabel bebas iklim organisasi, jumlah sampel, lokasi dan waktu penelitian dilakukan.

- 3) Suwanto (2019) pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan Unit Telesales pada PT. BFI Finance Indonesia TBK. Hasil penelitian gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian yaitu sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan, dan iklim organisasi, variabel terikat kinerja karyawan

serta teknik analisis data dengan regresi berganda, uji asumsi klasik, uji koefisien determinasi dan uji t (test), sedangkan perbedaannya yaitu jumlah sampel, lokasi dan waktu penelitian dilakukan.

- 4) Hfidzi (2019) pengaruh motivasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember . Hasil penelitian motivasi dan iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember.

Persamaan peneliti yaitu sama-sama meneliti variabel bebas motivasi dan iklim organisasi variabel terikat kinerja karyawan serta teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji koefisien determinasi dan uji t (test), sedangkan perbedaannya yaitu penelitian ini jumlah sampel, lokasi dan waktu penelitian dilakukan.

- 5) Batubara (2020) pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada Departemen Pengadaan PT Inalum. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

Persamaan peneliti yaitu sama-sama meneliti variabel bebas gaya kepemimpinan dan iklim organisasi variabel terikat kinerja karyawan serta teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji koefisien determinasi dan uji t (test), sedangkan perbedaannya yaitu penelitian ini menggunakan variabel bebas motivasi, jumlah sampel, lokasi dan waktu penelitian dilakukan.

- 6) Pratama dan Pasaribu, (2020) peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh negatif tidak terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Persamaan peneliti diatas yaitu sama-sama meneliti variabel bebas iklim organisasi dan variabel terikat kinerja karyawan serta teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji koefisien determinasi dan uji t (test), sedangkan perbedaannya yaitu penelitian diatas menggunakan variabel bebas kepuasan kerja, pengembangan karir dan penelitian ini menggunakan variabel bebas gaya kepemimpinan dan motivasi jumlah sampel, lokasi dan waktu penelitian dilakukan.

- 7) Hidayat (2021) pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Persamaan peneliti diatas yaitu sama-sama meneliti variabel bebas motivasi, gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan variabel terikat kinerja karyawan serta teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji koefisien determinasi dan uji t (test), sedangkan perbedaannya yaitu penelitian diatas jumlah sampel, lokasi dan waktu penelitian dilakukan.

- 8) Nasrul dkk., (2021) pengaruh karakteristik individu, lingkungan kerja, iklim organisasi, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

Persamaan peneliti diatas yaitu sama-sama meneliti variabel bebas motivasi, iklim organisasi dan variabel terikat kinerja karyawan serta teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji koefisien determinasi dan uji t (test), sedangkan perbedaannya yaitu penelitian diatas menggunakan variabel bebas karakteristik individu, lingkungan kerja dan penelitian ini menggunakan variabel bebas gaya kepemimpinan dan motivasi jumlah sampel, lokasi dan waktu penelitian dilakukan.

- 9) Nurjana (2021) pengaruh disiplin kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT. Hazara Cipta Pesona. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

Persamaan peneliti diatas yaitu sama-sama meneliti variabel bebas motivasi, variabel terikat kinerja karyawan serta teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji koefisien determinasi dan uji t (test), sedangkan perbedaannya yaitu penelitian diatas menggunakan variabel bebas disiplin kerja, lingkungan kerja dan penelitian ini menggunakan variabel bebas gaya kepemimpinan, iklim organisasi, jumlah sampel, lokasi dan waktu penelitian dilakukan.

- 10) Sugianingrat dkk (2022) pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan peneliti diatas yaitu sama-sama meneliti variabel bebas gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi, variabel terikat kinerja karyawan serta teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji koefisien determinasi dan uji t (test), sedangkan perbedaannya yaitu penelitian diatas jumlah sampel, lokasi dan waktu penelitian dilakukan.

- 11) Muna (2022) pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT LKM Demak Sejahtera). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Persamaan peneliti diatas yaitu sama-sama meneliti variabel bebas gaya kepemimpinan, motivasi kerja, iklim organisasi, variabel terikat kinerja karyawan serta teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji koefisien determinasi dan uji t (test), sedangkan perbedaannya yaitu penelitian diatas jumlah sampel, lokasi dan waktu penelitian dilakukan.

- 12) Kurniawan dan Rizki (2022) pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Mitra Ogan. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Persamaan peneliti diatas yaitu sama-sama meneliti variabel bebas gaya kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi kerja dan variabel terikat kinerja karyawan serta teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji koefisien determinasi dan uji t (test), sedangkan perbedaannya yaitu penelitian diatas jumlah sampel, lokasi dan waktu penelitian dilakukan.

