

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuannya, setiap organisasi dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang ada di organisasi tersebut. Keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung pada keandalan dan kemampuan pegawai yang bergabung di dalamnya untuk melaksanakan unit-unit kerja yang ada di organisasi tersebut.

Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja (Triastuti, 2018). Kinerja pegawai adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi kemajuan organisasi. Semakin tinggi atau semakin baik kinerja pegawai, tujuan organisasi akan semakin mudah dicapai, begitu pula sebaliknya yang terjadi apabila kinerja pegawai rendah (Mahendra, 2019). Persaingan yang terjadi antar perusahaan pada era globalisasi ini menuntut perusahaan untuk terus melakukan peningkatan pengelolaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia sebagai salah satu elemen utama dari organisasi merupakan hal yang tidak dapat diabaikan. Organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang baik akan menjadikan organisasi mempunyai kekuatan untuk menghadapi persaingan.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan pada pegawai Biro Perekonomian dan Administrasi Pembangunan Provinsi Bali, terdapat permasalahan pada kinerja pegawainya, yaitu indikator kualitas hasil kerja dari para pegawai belum optimal dalam penyelesaian pekerjaan yang menyebabkan

pekerjaan yang seharusnya diselesaikan tepat waktu menjadi terhambat sehingga tidak sesuai dengan SOP, demikian juga perilaku Pegawai diantaranya masih banyak pegawai yang membuat kesalahan ketika bekerja sehingga kualitas hasil kerjanya tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Ketepatan waktu juga masih rendah karena banyak pegawai yang sering datang terlambat serta pada saat jam kerja masih terdapat pegawai yang mengobrol maupun bersantai dan tidak memanfaatkan jam kerjanya untuk mengerjakan pekerjaan atau untuk mengerjakan hal yang lain yang berhubungan dengan pekerjaan. Berdasarkan penjelasan di atas, membuktikan bahwa kualitas hasil kinerja pegawai belum optimal sehingga akan berpengaruh langsung terhadap menurunnya kemajuan organisasi.

Menurut Gibson dalam Masaunnisa (2019), Seorang pemimpin akan menggunakan kepemimpinannya untuk mengatur bawahannya, karena seorang pemimpin akan mempengaruhi 3 keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya dengan cara menggunakan kepemimpinannya untuk mengatur dan mengarahkan karyawan karena kepemimpinan sebagai bentuk aktivitas pemegang kewenangan dan pengambil keputusan. Menurut Saputra (2012) Komunikasi organisasi dan motivasi berpengaruh positif signifikan sedangkan variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap tenaga kerja akademik, serta Posuma (2013) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, penelitian yang dilakukan oleh Siagian dan Khair (2018) menyatakan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Wirawan dalam Susanto (2016:178) iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian mempengaruhi kinerja organisasi. Iklim organisasi yang kondusif akan menimbulkan perasaan nyaman dan menyenangkan bagi para personel organisasi sehingga para anggota organisasi akan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya semaksimal mungkin.

Iklim organisasi merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung dan tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku. Iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi, produktivitas kerja dan kepuasan kerja. Iklim organisasi mempengaruhi dengan cara membentuk harapan karyawan tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan (Andriani dalam Masaunnisa, 2019).

Melihat pentingnya motivasi dalam mencapai tujuan organisasi maka Pentingnya motivasi karyawan tidak hanya cukup disoroti dalam konteks 2 organisasional. Karyawan yang termotivasi akan lebih produktif, lebih efisien, dan lebih bersemangat untuk lebih bekerja menuju tujuan organisasi daripada karyawan yang memiliki pengalaman motivasi dengan tingkat yang rendah. (Prabu, 2016). Motivasi adalah karakteristik psikologis manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan manusia. Motivasi juga merupakan proses kesediaan melakukan usaha

tingkat tinggi untuk mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan kebutuhan sejumlah individu. Karena kinerja anggota organisasi baik individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sehingga motivasi akan mempengaruhi pada kinerja karyawan. Lingkungan kerja juga memiliki arti penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan, karena lingkungan kerja yang dapat memberikan kenyamanan akan mendorong kinerja karyawan. Lingkungan kerja menunjuk pada hal-hal yang berada di sekeliling dan melingkupi kerja karyawan di kantor. Menurut Utama (2012) menyimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, Murti dan Srimulyani (2013) dengan judul “Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun” menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil beberapa penelitian di atas, diketahui terdapat suatu research gap antara motivasi dengan kinerja.

Maramis (2013) yang meneliti tentang Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Manado menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Maramis, 2013). Sehingga, penelitian ini tidak mendukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Adinata, 2015) yang menunjukkan bahwa secara bersama-sama kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian dari Triastuti (2018) yang meneliti Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB Cabang Tasikmalaya, menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja dan iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Worthy dan Famularo dalam Masaunnisa (2019) mengemukakan bahwa organizational performance atau kinerja organisasi, salah satu yang membentuk kinerja adalah lingkungan dalam organisasi itu sendiri, termasuk didalamnya adalah iklim organisasi 7 (climate). Putra dan Utama (2018) meneliti tentang iklim organisasi terhadap turnover intention dengan sampel yang digunakan yakni karyawan Jayakarta Balindo yang berjumlah 95 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yakni *simple random sampling*. Dari penelitian ini dihasilkan bahwa iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, Syamsul dan Badaruddin (2017) meneliti terkait dengan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. PT OTO Finance Cabang Banda Aceh yang berjumlah 42 orang digunakan sebagai sampel pada penelitian ini, dengan sampel jenuh sebagai teknik pengambilannya. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Febrianti, dkk (2014) meneliti Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja menyimpulkan bahwa Reward berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Adinata (2015) yang meneliti Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT TAMSIZ Bandung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama kepemimpinan, motivasi dan budaya

organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan perbedaan pertama, penambahan variabel lingkungan kerja dan iklim organisasi dikarenakan saran dari penelitian terdahulu untuk menambahkan variabel lain dari penelitian yang sudah dilakukan. Penambahan variabel lingkungan kerja serta iklim organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, sesuai dengan penelitian Triastuti (2018) menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja dan iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan lingkungan kerja juga berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, yang mana jika lingkungan kerja memberikan kenyamanan maka akan mendorong kinerja karyawan. Dan penambahan variabel reward, dikarenakan saran dari peneliti terdahulu (Febrianti, 2014) untuk melakukan penelitian lanjutan. Sesuai dengan penelitian Febrianti (2014) menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya reward karyawan merasa kontribusi yang diberikan dihargai sehingga memacu kinerja karyawan menjadi semakin meningkat. Kedua, lokasi penelitian dilakukan di Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Kota dan Kabupaten Magelang, hal ini dipilih berdasarkan domisili asal peneliti, menurut Hayati (2014) Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Fasilitas Terhadap Kinerja Karyawan PT. Radio Suara Singgalang Mahimbau (Radio Sushi FM) Padang Motivasi Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, menurut Handayani (2015), bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke pada tahun 1968 sebagai teori utama (*Grand Theory*). *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. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins dalam Faqih, 2018). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini mengaplikasikan *goal-setting theory* sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai yang ditentukan oleh Kepemimpinan, Motivasi dan Iklim organisasi, penelitian ini mengambil setting pada Biro Perekonomian dan Administrasi Pembangunan Provinsi Bali

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Biro Perekonomian dan Administrasi Pembangunan Provinsi Bali ?
- 2) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Biro Perekonomian dan Administrasi Pembangunan Provinsi Bali ?
- 3) Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Biro Perekonomian dan Administrasi Pembangunan Provinsi Bali?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Biro Perekonomian dan Administrasi Pembangunan Provinsi Bali
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Biro Perekonomian dan Administrasi Pembangunan Provinsi Bali
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Biro Perekonomian dan Administrasi Pembangunan Provinsi Bali

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat ganda baik teoritis maupun praktis sebagai berikut :

- 1) Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai wahana pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya aplikasi *goal-setting theory*, hal ini diwujudkan dengan upaya meningkatkan kinerja pegawai yang didasarkan pada kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi.

- 2) Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan saran dan masukan kepada pengelola Sekretariat Daerah Provinsi Bali dalam rangka pengelolaan SDM untuk meningkatkan kinerja pegawai berdasarkan Kepemimpinan, Motivasi dan Iklim organisasi.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Goal Setting Theory*

*Goal setting theory* yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Srimindarti, 2012). Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan (Arsanti dalam Ahmad, 2021). Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan. Salah satu karakteristik dari *goal setting* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkreaitivitas dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berfikir cara pencapaian tujuan tersebut. Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya kreatifitas dan

kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Ginting dan Ariani dalam Matana, 2017: 11).

*Goal setting theory* atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *human behavior*. Dalam studi mengenai *goal setting*, goal menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. *Harder goal* akan dapat tercapai bila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge* dan *skill* daripada *easy goal*.

Mengacu pada Locke's model (Arsanti dalam Ahmad, 2021), goal setting theory atau teori penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Kepemimpinan, motivasi, dan iklim organisasi harus ada dalam goal setting. Kepemimpinan, motivasi, dan iklim organisasi terhadap goal nampak secara langsung dan tidak langsung berpengaruh pada performance. Bila person's goal tinggi, maka kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi akan membawa

pada kinerja yang tinggi dibandingkan ketika memiliki kepemimpinan, motivasi, dan iklim organisasi yang rendah.

### **2.1.2 Kepemimpinan**

#### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinnya. Armstrong dalam Athar (2020) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama (Sudarmanto dalam Djamereng, 2020). Kepemimpinan menurut Anoraga dalam Ningsih (2018) diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu.

Kepemimpinan menurut DuBrin dalam Dolphina (2012) adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif,

kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan

## 2. Teori-teori Kepemimpinan

Wursanto dalam Dewi (2017) menyatakan teori kepemimpinan adalah bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori tentang kepemimpinan yaitu:

### a. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu kelebihan ratio, kelebihan rohaniah, kelebihan badaniah.

### b. Teori Sifat

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, sifat-sifat kepemimpinan yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi, penuh rasa percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif.

c. Teori Keturunan

Menurut teori ini, seseorang menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan, karena orangtuanya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orangtuanya.

d. Teori Kharismatik

Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut mempunyai kharisma (pengaruh yang sangat besar). Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

e. Teori Bakat

Teori ini disebut juga teori ekologis, yang berpendapat bahwa pemimpin lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena memang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.

f. Teori Sosial

Teori ini beranggapan pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat dididik menjadi pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman praktek.

### 3. Tipe Kepemimpinan

Siagian dalam Syarifudin (2013) menyatakan bahwa terdapat lima tipe kepemimpinan yang mempunyai ciri masing-masing, yaitu:

- a. Tipe Otokratik Kepemimpinan otokratik adalah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri yang pada umumnya negatif, mempunyai sifat egois yang besar sehingga akan memutarbalikan kenyataan dan kebenaran sehingga sesuatu yang subyektif akan diinterpretasikan sebagai kenyataan dan atau sebaliknya.

Tipe kepemimpinan ini segalanya akan diputuskan sendiri, serta punya anggapan bahwa bawahanya tidak mampu memutuskan sesuatu.

- b. Tipe Paternalistik Kepemimpinan paternalistik adalah seorang pemimpin yang mempunyai ciri menggabungkan antara ciri negatif dan positif, ciri-cirinya adalah:

- 1) Bersikap selalu melindungi
- 2) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
- 3) Tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
- 4) Sering menonjolkan sikap paling mengetahui.
- 5) Melakukan pengawasan yang ketat.

- c. Tipe Kharismatik Tipe kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain itu bersedia untuk mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu. Menurut Max Webber, pemimpin yang kharismatik biasanya dipandang sebagai orang yang mempunyai kemampuan atau kualitas supernatural dan mempunyai daya yang istimewa. Kemampuan ini tidak dimiliki oleh orang biasa karena

kemampuan ini bersumber dari Illahi, dan berdasarkan hal ini seseorang kemudian dianggap sebagai seorang pemimpin. Pemimpin kharismatik mempunyai banyak cara untuk memperoleh simpati dari pegawainya yaitu dengan menggunakan pernyataan visi untuk menanamkan tujuan dan sasaran kepada pegawai nya, kemudian mengkomunikasikan ekspektasi kinerja yang tinggi dan meyakini dengan meningkatkan ras percaya diri bahwa bawahan bisa mencapainya, kemudian pemimpin memberikan contoh melalui kata-kata dan tindakan, serta memberikan teladan supaya ditiru para bawahannya.

- d. Tipe Laissez Faire Kepemimpinan laissez faire adalah kepemimpinan yang gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaan dalam organisasi lebih bersifat suportif. Pemimpin ini tidak senang mengambil risiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status quo.
- e. Tipe Demokratik Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang selalu mendelegasikan wewenangnya yang praktis dan realistik tanpa kehilangan kendali organisasional dan melibatkan bawahannya secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, ekonomi, sosial, dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri. Pemimpin ini dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreatifitasnya.

#### 4. Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai dalam Riadi (2019) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

a. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif

c. Fungsi Partisipasi Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan

secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

- d. Fungsi Delegasi Fungsi ini dilaksanakan dengan memerikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang mempunyai kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.
- e. Fungsi Pengendalian Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan

## **5. Indikator Kepemimpinan**

Menurut Wahjosumidjo dalam Darmawan (2018) secara garis besar indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Bersifat adil

Dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan dari pada kesepakatan antara para bawahan

maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi

b. Memberi sugesti

Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya, yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

c. Mendukung tujuan

Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama

d. Katalisator

Seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator, apabila pemimpin itu selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin.

e. Menciptakan rasa aman

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap

pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme di dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

f. Sebagai wakil organisasi

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun, selalu memandang atasan atau pimpinannya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan. Seorang pemimpin adalah segala-segalanya, oleh karena itu segala perilaku, perbuatan, dan kata-katanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap organisasinya.

g. Sumber inspirasi

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi dengan antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi.

h. Bersikap menghargai

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk

mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

Menurut Kartono dalam Runanto (2021) menyatakan indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Sifat, sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilan menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin
- b. Kebiasaan, kebiasaan memegang peranan kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin yang baik
- c. Temperamen, adalah gaya perilaku yang cara khasnya dalam memberik tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain
- d. Watak, watak seorang pemimpin yang lebih subyektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan, ketekunan, daya tahan, dan keberanian
- e. Kepribadian, kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dimilikinya

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu, sehingga indikator yang digunakan dalam variabel kepemimpinan adalah menggunakan teori dari Wahjosumidjo

yaitu: bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai

### 2.1.3 Motivasi

#### 1. Pengertian Motivasi

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, dibawah ini dikemukakan pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja. Putra (2015) mengemukakan bahwa "*Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive*". (Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif).

William J. Stanton dalam Ningsih (2018) mendefinisikan bahwa "*A motive is a stimulated need which a goal-oriented individual seeks to satisfy*". (Suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas). Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford dalam Ningsih (2018) bahwa "*Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class*". (Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu).

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya,

sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

## 2. Teori-teori Motivasi

Teori motivasi sering diklasifikasikan menjadi dua kelompok yaitu teori isi dan teori proses. Teori isi atau disebut juga teori kebutuhan adalah teori yang menyangkut hal-hal yang berkenaan dengan kebutuhan yang mendasari seseorang untuk berperilaku, atau memusatkan pada apa-apa yang menyebabkan perilaku tersebut. Yang termasuk didalam teori isi diantaranya: 1) teori hierarki kebutuhan dari Abraham H. Maslow. 2) teori motivasi dua faktor dari Frederick Herzberg. 3) teori motivasi prestasi dari David McClelland, dan 4) teori ERG dari Alderfer. Sedangkan teori proses memusatkan pada bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan atau menjelaskan proses dimulainya hasrat seseorang untuk berperilaku. Yang termasuk didalam teori proses ini diantaranya: 1) teori penghargaan dari Victor H. Vroom, dan 2) teori keadilan dari Adam Smith.

Teori-teori isi dalam motivasi:

### a. Teori Hierarki Kebutuhan Abraham H. Maslow

Maslow mendasarkan konsep hierarki kebutuhan pada dua prinsip. Pertama, kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hierarki dari kebutuhan terendah sampai yang tertinggi. Kedua, suatu kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku. Menurut Maslow, kebutuhan manusia terbagi menjadi lima tingkatan yaitu : kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan akan aktualisasi diri.

Dalam tingkatan tersebut, kebutuhan pertama yang harus dipenuhi terlebih dahulu adalah kebutuhan fisiologis, seperti sandang, pangan dan papan dan sebagainya. Setelah kebutuhan pertama terpuaskan, kebutuhan lebih tinggi berikutnya akan menjadi kebutuhan utama yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan ketiga akan muncul setelah kebutuhan kedua terpuaskan. Proses ini akan terus sampai terpenuhinya kebutuhan aktualisasi diri

b. Teori Motivasi Prestasi David Mc Clelland

David Mc Clelland mengemukakan ada korelasi positif antara kebutuhan berprestasi dan prestasi dan sukses pelaksanaan. Menurutnya ada tiga dorongan mendasar dalam diri orang yang termotivasi, yaitu:

- 1) Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*)
- 2) Kebutuhan kekuatan (*need for power*)
- 3) Kebutuhan untuk berprestasi (*need for affiliation*)

Teori David Mc Clelland menunjukkan bahwa kebutuhan yang kuat untuk berprestasi merupakan dorongan yang kuat untuk berhasil atau unggul berkaitan dengan sejauh mana orang tersebut termotivasi untuk melaksanakan tugasnya. Orang dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi cenderung untuk menetapkan sasaran cukup sulit bagi mereka sendiri dengan mengambil resiko yang sudah diperhitungkan untuk mencapai sasaran itu.

Dengan demikian orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi akan cenderung termotivasi dengan situasi kerja yang penuh tantangan dan persaingan, orang dengan kebutuhan berprestasi rendah cenderung berprestasi jelek dalam situasi kerja yang sama. Kebutuhan untuk berafiliasi yaitu orang ingin

berarti di sekeliling rekan kerjanya. Kebutuhan terhadap kekuatan menyangkut dengan tingkat kendali yang diinginkan seseorang atau situasi yang dihadapinya.

c. Teori Motivasi ERG Alderfer

Alderfer menyatakan bahwa terdapat tiga kebutuhan yang melandasi motivasi seseorang. Teori ini juga merupakan penyempurnaan dari teori hierarki kebutuhan dari A.H. Maslow, Alderfer mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu :

- 1) Kebutuhan akan keberadaan (*Existence needs*), merupakan kebutuhan manusia untuk bertahan hidup atau mempertahankan eksistensinya. Berhubungan dengan kebutuhan dasar dari teori Maslow kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman.
- 2) Kebutuhan akan afiliasi (*Relatedness needs*), menekankan akan pentingnya hubungan antar individu (*Interpersonal relationship*) dan bermasyarakat (*social relationship*). Berhubungan dengan kebutuhan sosial dari teori Maslow
- 3) Kebutuhan akan kemajuan (*Growth needs*), adalah keinginan intrinsik dari dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya. Dalam teori Maslow erat kaitannya dengan kebutuhan akan harga diri.

### 3. Teknik Motivasi Kerja Pegawai

Terdapat beberapa teknik memotivasi pegawai menurut Mangkunegara dalam Parmana (2020), yaitu :

- a. Teknik Pemenuhan Kebutuhan Pegawai Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja dan tidak

mungkin memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkan pegawainya. Kebutuhan dasar manusia menurut Mangkunegara dalam Parmana (2020) adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Jika tidak terpenuhi maka pegawai tersebut mengalami konflik diri, keluarga, dan bisa juga menjadi penyebab terjadinya konflik kerja, dengan demikian jika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi maka pemimpin akan mengalami kesulitan dalam memotivasi kerja pegawai.

- b. Teknik Komunikasi Persuasif Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstrologis. Teknik ini dirumuskan “ AIDDAS ”

A = Attention (Perhatian)

I = Interest (Minat)

D = Desire (Hasrat)

Ds = Decision (Keputusan)

A = Action (Tindakan)

S = Satisfaction (Kepuasan)

Terpenuhinya faktor dari dalam pekerjaan akan menimbulkan kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap motivasi kerja, sedangkan faktor dari luar pekerjaan akan menghilangkan ketidakpuasan kerja yang berdampak pada meningkatnya semangat kerja dan kinerja (Slamet dalam Deni, 2019).

#### 4. Indikator Motivasi

Indikator motivasi kerja dalam penelitian ini menggunakan teori dari Herzberg dalam Sunarsi (2018) yaitu:

- a. Hubungan dengan rekan kerja dan atasan Suasana harmonis antar pegawai terjalin di tempat kerja dan selalu terjalin kerjasama bawahan dengan atasan maupun dengan rekan kerja.
- b. Lingkungan kerja Terdapat fasilitas penunjang pekerjaan yang memadai sesuai dengan kebutuhan kerja dan suasana kerja yang sesuai dengan yang di harapkan
- c. Kesempatan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan Perusahaan/ organisasi selalu memberikan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya.
- d. Pemberian tunjangan Perusahaan / organisasi telah memberikan tunjangan yang layak bagi pegawainya.

Indikator motivasi menurut George, J.M., dan Jones dalam Firdaus (2019) adalah sebagai berikut:

- a. Arah perilaku merupakan perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja, diukur melalui adanya keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dan ketaatan pada peraturan
- b. Tingkat usaha mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengna perilaku yang telah dipilih, diukur melalui keseriusan dalam bekerja dan keinginan menjadi lebih baik dari sebelumnya.
- c. Tingkat kegigihan dalah seberapa keras pegawai akan terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang telah dipilih, diukur melalui

keinginan untuk mengembangkan keahlian dan memajukan perusahaan serta kegigihan bekerja meski lingkungan kurang mendukung

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka indikator yang sesuai digunakan dalam penelitian ini adalah indikator motivasi Herzberg dalam Sunarsi (2018) yang meliputi hubungan dengan rekan kerja dan atasan, lingkungan kerja, kesempatan meningkatkan kemampuan dan keterampilan, dan pemberian tunjangan

#### **2.1.4 Iklim organisasi**

##### **1. Pengertian Iklim Organisasi**

Menurut Baasir dalam Gristiani (2019), menciptakan sebuah iklim organisasi yang mampu membawa anggotanya untuk meningkatkan kinerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi bukanlah hal yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda sesuai dengan tingkat kebutuhannya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa apabila terdapat perbedaan atau kesenjangan antara persepsi anggota dengan pimpinan mengenai iklim yang dirasakan dan diharapkan, maka akan memungkinkan terciptanya ketidakpuasan kerja, sehingga dapat menimbulkan penyalahgunaan hak dan kewajiban yang pada akhirnya mengakibatkan tujuan organisasi tidak dapat dipenuhi secara optimal. Persoalan ini akan semakin menumpuk dengan kecenderungan organisasi untuk berkembang, dan menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan disekitarnya sehingga anggota seringkali kehilangan identitas pribadi, dan pimpinan semakin sulit untuk memuaskan kebutuhan anggota dan mencapai tujuan organisasi sekaligus.

Menurut Campbell *et al.* dalam Hertanty (2015) iklim organisasi merupakan suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, mempengaruhi individu-individu didalamnya, serta relatif bertahan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan Lajolette dalam Wulantami (2019) menggunakan istilah iklim organisasi untuk menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang mempunyai kondisi berbeda antara tempat yang satu dengan yang lainnya. Iklim akan dirasakan oleh seseorang bila memasuki suatu lingkungan organisasi

Iklim organisasi merupakan persepsi tentang kebijakan, praktik-praktik dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasakan dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi. Individu-individu menganggap atribut-atribut organisasional sebagai pengakuan terhadap keberadaan mereka. Penilaian atribut-atribut organisasional pada level individu disebut sebagai iklim psikologis (*psychological climate*). Ketika penilaian ini dirasakan dan diterima oleh sebagian orang dalam tempat kerja, hal ini disebut sebagai iklim organisasional (*organizational climate*) Reichers & Schneider dalam Indra (2015).

Razali dalam Indra (2015) melihat iklim organisasi sebagai sebuah hasil dari tingkah laku anggota-anggota organisasi. Iklim organisasi secara relatif merupakan kualitas lingkungan internal dari organisasi yang dipertahankan dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain, meliputi:

- a. Hasil dari perilaku dan kebijakan anggota organisasi tersebut dengan organisasi lain,
- b. Sesuatu yang dirasakan dan diterima oleh anggota organisasi lain,

- c. Dijadikan sebagai dasar dalam menafsirkan sesuatu, dan
- d. Bertindak sebagai sumber tekanan untuk aktivitas yang sebenarnya.

Sedangkan Fing *et al.* dalam Indra (2015) mendefinisikan iklim sebagai kumpulan dari sikap dan keyakinan yang berhubungan dengan organisasi yang dirasakan dan secara kolektif dilaksanakan oleh anggota organisasi secara keseluruhan.

## 2. Indikator Iklim Organisasi

Litwin dan Meyer dalam Kustianto (2015) menjelaskan 6 indikator dalam iklim organisasi sebagai berikut:

- a. *Comformity* Menunjukkan derajat perasaan pekerja dengan adanya banyak peraturan, prosedur, kebijaksanaan dan praktik yang harus mereka taati dengan cara mereka sendiri yang mereka anggap tepat.
- b. *Responsibility* Menunjuk derajat perasaan para pekerja bahwa mereka dapat mengambil keputusan dan memecahkan persoalan tanpa harus bertanya dulu kepada atasan.
- c. *Standard* Menunjuk derajat perasaan para pekerja bahwa organisasi menetapkan tujuan yang menentang dan mengajukan keterikatan pada tujuan itu kepada mereka.
- d. *Reward* Menunjuk derajat perasaan para pekerja bahwa mereka dihargai dan mendapat imbalan untuk pekerjaan yang baik daripada mereka diabaikan, dikritik atau dihukum jika sesuatu dilaksanakan secara salah

- e. *Clarity* Menunjuk derajat perasaan para pekerja bahwa sesuatu diorganisir dengan baik dan tujuan dirumuskan secara jelas daripada keadaan yang tidak teratur atau kacau.
- f. *Team spirit* Menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa mereka saling mempercayai dan saling membantu, serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja. Keenam dimensi tersebut berinteraksi satu dengan yang lainnya membentuk iklim secara keseluruhan. Hasil pengukuran dengan menggunakan keenam dimensi ini dapat menunjukkan suatu dimensi dalam organisasi yang memerlukan perhatian atau perubahan.

Menurut Wirawan dalam Cahyani (2021) menjelaskan bahwa terdapat 5 indikator dalam iklim organisasi, yaitu

- a. *Responsibility* (Tanggung Jawab)

Tanggung jawab adalah perasaan menjadi pimpinan bagi diri sendiri, tidak harus mengecek ulang semua keputusan yang diambil, ketika pegawai mendapat suatu pekerjaan, pegawai yang bersangkutan mengetahui bahwa itu adalah pekerjaannya. Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima atau tingkatan sejauh mana anggota organisasi bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan.

- b. *Identity* (Identitas)

Identitas adalah perasaan memiliki terhadap perusahaan dan diterima dalam kelompok di dalam lingkungan kerja

c. *Warmth* (Kehangatan)

Kehangatan adalah perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal

d. *Support* (Dukungan)

Dukungan adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antar manajerr dan pegawai, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan

e. *Conflict* (Konflik)

Konflik merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan. Ditekankan pada kondisi dimana manajer dan para pekerja mau mendengarkan pendapat yang berbeda. Kedua belah pihak bersedia menempatkan masalah secara terbuka dan mencari solusinya daripada menghindarinya

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka indikator yang sesuai digunakan dalam penelitian ini adalah indikator iklim organisasi Litwin dan Meyer dalam Kustianto (2015) yang meliputi *comformity*, *responsibility*, *standard*, *reward*, *clarity*, dan *team spirit*

## 2.1.5 Kinerja Pegawai

### 1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh seberapa besar kemauan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Suryadiningrum, 2014). Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang antara kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018:85). Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Hal ini disebabkan karena pegawai merupakan unsure perusahaan terpenting yang harus mendapat perhatian. Pencapaian tujuan perusahaan menjadi kurang efektif apabila pegawainya tidak mempunyai kinerja yang baik dan hal ini merupakan pemborosan bagi perusahaan (Marwansyah dan Yohanas, 2015). Kinerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja (Dicki, 2016). Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas selama periode tertentu dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Bangun, 2017)

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja disamakan dengan hasil kerja dari seorang pegawai, hasil yang dicapai seorang pegawai haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi perusahaan

yang dapat dilihat dari segi kualitas yang dirasakan perusahaan di masa sekarang dan yang akan datang.

## 2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kemampuan dan disiplin adalah faktor yang mempengaruhi kinerja. Pendapat yang diutarakan oleh Mangkunegara (2016:67), faktor yang mempengaruhi kinerja dirumuskan sebagai berikut:

### 1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Pimpinan dan pegawai harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

### 2. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif dan negatif terhadap situasi kerjanya, semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai.

Motif berprestasi adalah dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja yang berpredikat terpuji. Motif berprestasi yang perlu dimiliki pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri sendiri dan jika

suatu lingkungan kerja ikut menunjang maka akan mencapai kinerja yang akan lebih mudah

### 2.3.3 Indikator Kinerja

Menurut Kasmir (2016:204), indikator untuk mengukur kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

#### 1. Kualitas

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah. Dalam prakteknya, kualitas suatu pekerjaan dapat dilihat dalam nilai tertentu.

#### 2. Kuantitas

Kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, atau jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah ditetapkan kuantitas yang harus dicapai. Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi target yang telah ditetapkan.

#### 3. Waktu

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu

minimal dan maksimal yang harus dipenuhi. Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya. Dalam arti yang lebih luas, ketepatan waktu merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan atau suatu hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditentukan.

#### 4. Penekanan Biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan sehingga kinerjanya dinilai kurang baik.

#### 5. Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan pegawai akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya. Pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas pegawai agar tidak meleset dari yang sudah ditetapkan.

#### 6. Hubungan Antar Pegawai

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar pegawai dan antar pimpinan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang pegawai mampu untuk mengembangkan

perasaan saling menghargai, niat baik, dan kerja sama antara pegawai yang satu dengan yang lain.

Menurut Sedarmayanti (2016) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja pegawai. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja pegawai yaitu:

a. Kualitas kerja

Kualitas kerja pegawai dapat diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemauan dan keterampilan pegawai dalam mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya

b. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh pegawai sehingga kinerja pegawai dapat diukur melalui jumlah tersebut

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Kinerja pegawai juga dapat diukur dari ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas pegawai tersebut

d. Efektifitas

Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi, dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh pegawai

e. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka indikator yang sesuai digunakan dalam penelitian ini adalah indikator kinerja pegawai menurut Kasmir (2016:204) yang meliputi kualitas, kuantitas, waktu, penekanan biaya, pengawasan, dan hubungan antar pegawai

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, maka berikut penulis sajikan beberapa penelitian terdahulu yang relevan, yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian Pengaruh Kepemimpinan ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Penelitian yang dilakukan oleh Santika dan Antari (2018) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi kasus PT. Cahaya Surya Bali Indah”. Menunjukkan pengaruh signifikan dan langsung variabel Kepemimpinan dan Motivasi terhadap variabel kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Mulyadi (2019) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank BJB Syariah Cabang Bogor”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh simultan (bersama-sama) terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Kaltum (2019) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Perbankan di Sulawesi Tenggara”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Widiastuti (2018) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Tirtayasa (2019) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2012) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Adi Karya Kab. Bengkalis”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi dan motivasi berpengaruh positif signifikan

sedangkan variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Siagian dan Khair (2018) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

## 2. Penelitian Pengaruh Motivasi ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Penelitian yang dilakukan oleh Adinata (2015) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT TAMSIZ Bandung” Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan Hayati (2014) dengan judul “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Fasilitas Terhadap Kinerja Karyawan PT. Radio Suara Singgalang Mahimbau (Radio Sushi FM) Padang”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan Theodora (2015) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan Riana (2015) dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar”.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan Wijaya (2015) dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Utama (2012) dengan judul “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali”. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Handayani (2015) dengan judul Pengaruh Motivasi kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan Perpustakaan Institut Teknologi Sepuluh November (ITS) Surabaya”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 3. Penelitian Pengaruh Iklim Organisasi ( $X_3$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Penelitian yang dilakukan oleh Tantowi (2016) dengan judul Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Danamon Simpan Pinjam unit Metro Penelitian tersebut menjelaskan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Triastuti (2018) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Tasikmalaya Penelitian ini menunjukkan

hasil bahwa lingkungan kerja dan iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Astuti (2017) dengan judul Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja karyawan pada PT.Bank Danamon simpan pinjam unit Metro Hasil penelitian menunjukkan bahwa korelasi antara iklim organisasi dan kinerja mempunyai hubungan yang kuat dan hasil uji t 8,128, menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel iklim organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Karundeng (2013) dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Taspen Cabang manado”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Alamsyah (2013) dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja di Rumah Sakit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Syamsul dan Badaruddin (2017) dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT OTO Finance Cabang Banda Aceh”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yetti (2019) dengan judul Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru PAUD di Kota Depok. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.