

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Suatu organisasi baik itu organisasi pemerintah maupun swasta dalam menjalankan aktivitasnya akan selalu berhadapan dengan manusia sebagai sumber daya yang dinamis, dan memiliki kemampuan untuk terus berkembang (Wardani, 2021). Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawan (Arfani, dkk., 2018) Karena manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi. Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan telah tersedia, organisasi tidak akan berjalan.

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Hasibuan (2019), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sumber daya manusia adalah segala sesuatu yang merupakan asset perusahaan untuk mencapai tujuannya, karena perkembangan perusahaan sangat bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada diperusahaan. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian suatu organisasi (Adha dkk., 2019). Sumber daya manusia yang berkualitas adalah salah satu kekuatan yang dimiliki setiap organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan organisasi.

Kinerja Pegawai adalah hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah dan semangat kerja serta terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Edison (2016) berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit orientet yang dihasilkan selama satu periode waktu. Menurut Mangkunegara (2017) Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yangdicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Srimindarti, 2012). Salah satu karakteristik dari *goal setting theory* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkeativitas dan mengembangkan kemampuannya begitu juga sebaliknya. Teori ini juga menyatakan bahwa prilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnyaakan dapat meningkatkan prestasi kerja, yang diikuti dengan kemampuan dan ketrampilan kerja. Maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi.

Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam penyelenggaraan pelayanan public diidentikkan sebagai tujuan.

Kantor Desa Sobangan adalah salah satu kantor yang berdiri diwilayah kerja lurah sebagai perangkat daerah kabupaten atau kota, sudah tentu pegawai merupakan salah satu asset yang memegang peran penting dalam keberhasilan pencapaian tujuannya. Keberhasilan pencapaian tujuan dalam perusahaan membutuhkan dorongan tenaga dari manusia sebagai salah satu faktor penunjang produktifitasnya.

Berdasarkan wawancara langsung terhadap kinerja pegawai dapat diungkapkan bahwa kinerja karyawan memegang peranan penting dalam suatu organisasi sebab dalam rangka pencapaian tujuan dari suatu organisasi dan dibutuhkan suatu dukungan karyawan yang kompeten di bidangnya. Maka dari itu diperlukan kinerja yang berkualitas serta memiliki kemampuan kerja yang optimal. Pelayanan yang lebih baik secara maksimal dapat dicapai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing karyawan dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Hasil observasi menyatakan bahwa kinerja pegawai pada Kantor Desa Sobangan sedang mengalami penurunan kinerja,yang disebabkan karena kurangnya kreatifitas kinerja dalam meningkatkan prestasi kerja dan kurangnya sistem kerja sehingga membuat kinerja kurang optimal. Hal tersebut dapat dilihat dari tingkat prestasi pada tahun 2019-2021.

Tabel 1.1
Rekapitulasi Rata-Rata Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Pada
Kantor Desa Sobangan Periode Tahun (2019-2021)

No.	Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Penilaian Prestasi Kerja				
			Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang	Buruk
1	2019	53	20	15	0	10	0
2	2020	53	25	20	0	12	0
3	2021	53	22	18	0	16	0

Sumber : Kantor Desa Sobangan 2021

Berdasarkan tabel 1.2 diketahui bahwa setiap tahunnya terjadi peningkatan penilaian prestasi kerja yang kurang. Pada tahun 2021 penilaian prestasi kerja kurang mencapai 16 orang, meningkat dari tahun 2020 yaitu sebanyak 4 orang. Hal ini menunjukkan adanya penurunan prestasi kerja karyawan yang baik, ini disebabkan rendahnya kemampuan kerja dari karyawan. Rendahnya kemampuan kerja dari karyawan dikarenakan kurangnya pelatihan yang diberikan baik berupa formal maupun informal seperti seminar, pendidikan dan *training*.

Iklim organisasi mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Iklim organisasi mengakibatkan munculnya pola lingkungan yang memunculkan motivasi serta fokus pada persepsi yang masuk akal dan berimbang pada pengaruh terhadap kinerja karyawan. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari tindakan. Karyawan akan mengharapkan imbalan, kepuasan atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi.

Hasil wawancara terhadap pegawai Kantor Desa Sobangan, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung menyatakan bahwa pegawai di Kantor Desa Sobangan memiliki berbagai macam karakteristik, tingkah laku dan pola pikir yang berbeda sehingga tidak mudah untuk mengembangkan potensi yang menyebabkan kinerja pegawai belum optimal. Selain itu yang menyebabkan kinerja kurang optimal adalah tingkat komunikasi yang rendah dan juga tingkat hubungan antara pegawai yang kurang baik.

Cahyono dalam Satrio dan Suwandana (2017) menyatakan bahwa iklim organisasi juga merupakan suasana organisasi adalah serangkaian lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang akhirnya menjadikan tujuan organisasi cepat tercapai. Sedangkan Menurut Subawa dan Surya (2017), menyatakan bahwa iklim organisasi sebagai persepsi seseorang terkait aspek pekerjaan dan nilai-nilai organisasinya, dengan demikian dinyatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu persepsi masing-masing individu mengenai karakteristik dan kondisi organisasi yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam menjalani pekerjaan.

Maka dapat dinyatakan bahwa iklim organisasi merupakan bagian dari berbagai kejadian-kejadian dan fenomena yang terjadi dalam lingkungan kerja para karyawan yang merupakan bagian dalam aktivitas manajemen keorganisasian yang menekankan pada unsur sumber daya manusia yang berada pada lingkungan tersebut agar dapat menyesuaikan diri

Beberapa hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh Purnama (2017) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Aryadillah (2018) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama juga didapat dari penelitian yang dilakukan oleh Yasa *et al.*, (2021), Runtalo (2018) dan Pratno *et al.*, (2019).

Hasil yang tidak sejalan didapatkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Woru (2021) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Masaunnisa (2019) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain iklim organisasi, motivasi karyawan juga menjadi faktor terhadap kinerja karyawan. Motivasi menggambarkan kombinasi yang konsisten dari dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya hasrat dan minat. Motivasi yang tepat akan memacu daya penggerak untuk menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka semangat bekerja dengan efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan, selain itu motivasi dapat menjadi penyebab maupun mendukung perilaku seseorang sehingga orang tersebut berkeinginan untuk berkerja keras dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal.

Pegawai di kantor desa sobangan tidak semuanya bekerja sesuai dengan motivasi yang dimiliki. Hal tersebut dapat dilihat dari rendahnya kinerja yang disebabkan oleh kurangnya kepuasan yang dimiliki dari hasil kerja keras mereka. Hal yang menyebabkan kurangnya rasa kepuasan yaitu kurangnya pemberian penghargaan atas pekerjaan yang mereka kerjakan dan kurangnya dorongan dari atasan, rekan kerja maupun diri sendiri untuk mencapai tujuan. Hal tersebut yang menyebabkan kinerja pegawai kurang optimal.

Dimana dalam penelitian yang dilakukan oleh Sedarmayanti (2017) menyatakan motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif, motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan/semangat kerja/pendorong semangat kerja. Motivasi adalah hasil jumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dalam hal melaksanakan kegiatan- kegiatan tertentu (Harahap dan Tirtayasa, 2020).

Istilah motivasi memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan perilaku individu maupun perilaku organisasi. Namun, apapun pengertiannya, motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan manusia. Teori motivasi yang paling dikenal adalah Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow. Maslow berpendapat bahwa pada diri tiap orang terdapat hierarki lima kebutuhan, yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan

keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yasa *et al* (2021) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan. Aryadillah (2018) menyatakan bahwa Terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama juga didapatkan dari penelitian yang dilakukan oleh Juliyanti (2019), Susanto (2019) dan Fadhil dan Mayowan (2018).

Hasil penelitian tidak sejalan didapatkan dari penelitian oleh Changgriawan (2017) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu Khasanah (2018) menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh motivasi kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana motivasi tidak akan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kemampuan kerja merupakan faktor yang sangat penting dan berpengaruh terhadap keberhasilan karyawan didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kemampuan kerja berubungan dengan pengetahuan, bakat, minat dan pengalaman yang dimiliki agar dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan pekerjaan yang didudukinya. Kemampuan yang dimiliki seorang karyawan akan memberikan jaminan bahwa segala bentuk aktivitas yang dilakukan sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan.

Kemampuan kerja sangat penting dalam mengoptimalkan kinerja pegawai. Tetapi pegawai di Kantor Desa Sobangan tidak semuanya memiliki kemampuan kerja yang sesuai dengan bidangnya yang membuat kinerja pegawai kurang optimal dan menyebabkan rendahnya prestasi kerja. Rendahnya kemampuan kerja dan prestasi kerja disebabkan karena kurangnya pelatihan yang diberikan baik berupa formal maupun informal seperti seminar, pendidikan dan pelatihan. Maka dari itu diperlukan adanya, pelatihan, keterampilan kerja serta pengalaman kerja untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai agar lebih optimal.

Robbins dalam Siregar (2014), mengemukakan bahwa kemampuan seseorang akan ditentukan oleh tinggi rendahnya tingkat pendidikan dan pengalaman. Sehingga dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan pegawai dalam penelitian ini adalah semua potensi yang dimiliki pegawai untuk melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan, sikap, pengalaman, dan pendidikan. Kemampuan adalah kesanggupan, kecakapan serta kekuatan seorang individu dalam melakukan pekerjaan dimana dalam pekerjaan itu membutuhkan mental berfikir guna dapat memecahkan masalah Lendi (2016).

Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan dan Siagian (2017) membuktikan bahwa kemampuan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sugiharta (2017) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kemampuan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama didapat dari

penelitian yang dilakukan oleh Budiarto dan Prasetyo (2019), Wardani (2017) dan Aprilia (2018).

Hasil penelitian yang tidak sejalan dilakukan oleh Setiawan dkk.(2017) membuktikan bahwa kemampuan kerja tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu Dilla dkk.(2017) juga menemukan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan kerja tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti kemampuan kerja tidak dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah, penting dilakukan penelitian kembali untuk mengkaji hubungan antar variable dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada Kantor Desa Sobangan Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung dalam bidang iklim organisasi, motivasi dan kemampuan kerja, sehingga dilakukan penelitian untuk menjawab gap yang ditemukan.

1.2 Rumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya maka permasalahannya dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Sobangan, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung?
2. Apakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Sobangan, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung?
3. Apakah pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Sobangan, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang telah dirumuskan di atas, adapun tujuan dari penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Untuk menjelaskan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Sobangan, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung.
2. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Sobangan, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung.
3. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Sobangan, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung.

1.4 Manfaat Penelitian

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

1. Manfaat Teoritis
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya untuk memastikan *goal setting theory*. Hal ini dilakukan dengan mengkaji secara empiris pengaruh iklim organisasi, motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran dan masukan terhadap pihak manajemen di Kantor Desa Sobangn dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai yang didasari iklim organisasi, motivasi dan kemampuan kerja



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. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan – tujuan (Birnberg dalam Mahennoko, 2011). 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 theory* 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).

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seseorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsistensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja, yang diikuti dengan kemampuan dan ketrampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam penyelenggaraan pelayanan public diidentikkan sebagai tujuan.

2.2 Kinerja Pegawai

2.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam satu periode tertentu. Kinerja pegawai merupakan ukuran bagaimana sumber daya manusia yang ada di suatu perusahaan sudah berperan atau tidak terhadap kemajuan organisasi (Pramularso dan Yani, 2018). Sedangkan menurut Mathis dan Jackson dalam Masram (2017) juga menyebutkan kinerja pegawai pada dasarnya adalah apa yang dilakukan

atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi (Wandi dkk, 2019). Berdasarkan pengertian – pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas dapat menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas- tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria – kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Emron (2017) yaitu sebagai berikut :

1. Kompensasi

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima baik secara fisik maupun non fisik yang diterima oleh karyawan. Kompensasi ini juga berbentuk uang yang artinya gaji, dan kompensasi juga berbentuk barang yng artinya gaji dibayar dengan suatu barang.

2. Sistem atau prosedur

Sistem merupakan jaringan sedangkan prosedur yaitu dibuat menurut polayang terpadu untuk melaksanakan kegiatan pokok perusahaan.

3. Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin adalah orang yang memimpin kelompok dua orang atau lebih didalam organisasi. Sedangkan kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang ditentukan.

4. Budaya perusahaan dan lingkungan

Suatu pola asumsi dasar yang dimiliki oleh anggota perusahaan yang berisilai-nilai,tingkah laku karyawan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan.

5. Motivasi

Proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuan.

6. Kompetensi

Suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan,pengetahuan serta wawasan dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan.

7. Komunikasi

Proses dimana seorang atau beberapa orang, kelompok menciptakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain.

2.2.3 Manfaat Kinerja Pegawai

Menurut Sedermayanti (2017) menyatakan bahwa manfaat kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi kerja.

Dengan adanya penilaian kerja, baik pimpinan maupaun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/perstasinya.

2. Memberikan kesempatan kerja yang adil.

Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4. Penyesuaian kompensasi

Melakukan penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.

5. Keputusan promosi dan demosi.

Hasil penelitian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.

6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

2.2.4 Dimensi Kinerja Pegawai

Adapun dimensi kinerja pegawai menurut Edison dkk. (2016) yaitu sebagai berikut :

a) Target

Target merupakan indikator terhadap pemenuhan barang, pekerjaan atau jumlah uang yang dihasilkan.

b) Kualitas

Kualitas merupakan elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

c) Waktu Penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.

d) Taat Asan

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggung jawabkan.

2.2.5 Indikator Kinerja Pegawai

Afandi (2018) mengemukakan bahwa ada 9 indikator kinerja pegawai yaitu sebagai berikut :

1. Kuantitas Hasil Kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2. 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.

3. Efisiensi Dalam Melaksanakan Tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4. Disiplin Kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku .

5. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah mencapai tujuan atau tidak.

7. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

8. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

9. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan.

Menurut (Ramadhan, 2018) kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Ketepatan waktu

Seorang karyawan mampu bekerja tepat sesuai peraturan yang tersedia dan sudah ditentukan.

2. Inisiatif

Karyawan memiliki inisiatif tinggi dalam hal melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibrikan kepadanya serta aktif dalam menemu pengetahuan, kreativitas, maupun informasi baru, yang nantinya dapat menunjang pekerjaannya. Tentu akan menghasilkan kinerja yang baik dari karyawan yang memiliki inisiatif tinggi tersebut.

3. Komunikasi

Komunikasi dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan. Komunikasi merupakan alat untuk memperoleh interaksi

yang baik untuk seorang karyawan dan dapat meningkatkan kualitas pekerjaan yang dimiliki karyawan tersebut.

Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai pada Kantor Desa Sobangan, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung adalah indikator yang dipaparkan oleh Afandi (2018) yaitu berkaitan dengan kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, efisiensi dalam menyelesaikan tugas, disiplin kerja, inisiatif, kejujuran dan kreativitas .

2.3 Iklim Organisasi

2.3.1 Pengertian Iklim Organisasi

Menurut Cahyono dalam Satrio dan Suwandana (2017) menyatakan bahwa iklim organisasi juga merupakan suasana organisasi adalah serangkaian lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang akhirnya menjadikan tujuan organisasi cepat tercapai. Menurut Subawa dan Surya (2017), menyatakan bahwa iklim organisasi sebagai persepsi seseorang terkait aspek pekerjaan dan nilai-nilai organisasinya, dengan demikian dinyatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu persepsi masing-masing individu mengenai karakteristik dan kondisi organisasi yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam menjalani pekerjaan.

Menurut Suwandana (2017) menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas dari setiap proses interaksi didalam sebuah organisasi untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga karyawan akan melakukan penilaian-penilaian tentang perusahaan dan membentuk persepsi dalam dirinya tentang iklim organisasi tempatnya bekerja. Menurut Akhmar

Barsah (2017) menyatakan bahwa kita dilahirkan dalam organisasi, dididik oleh organisasi, dan hampir semua diantara kita menghabiskan hidup kita bekerja untuk berorganisasi. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa organisasi adalah entitas sosial dikoordinasikan secara sadar dengan batasan yang dapat diidentifikasi dan bekerja terus menerus untuk mencapai tujuan bersama.

Maka dapat dinyatakan bahwa iklim organisasi merupakan bagian dari berbagai kejadian-kejadian dan fenomena yang terjadi dalam lingkungan kerja para karyawan yang merupakan bagian dalam aktivitas manajemen keorganisasian yang menekankan pada unsur sumber daya manusia yang berada pada lingkungan tersebut agar dapat menyesuaikan diri.

2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Menurut Strees dalam Winata (2013) menyatakan bahwa ada lima faktor- faktor yang mempengaruhi iklim organisasi kerja karyawan, antara lain :

1. 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.

2. Pembinaan 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.

3. 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.

4. 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 lain-

lain. Kondisi fasilitas ini sebenarnya tidak langsung mempengaruhi sehat tidaknya iklim kerja tetapi memberikan efek terhadap suasana hati pegawai yang ada di dalam dirinya.

2.3.3 Dimensi Iklim Organisasi

Iklim organisasi sebagai pengukuran atas harapan karyawan tentang hal yang disukai dalam perusahaan. Menurut Wirawan (2012) menyatakan ada enam dimensi yang diperlukan untuk mengukur iklim organisasi, yaitu:

1. Struktur (*Structure*)

Struktur organisasi merefleksikan persaaan organissasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika nggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefenisikan secara baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidka ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

2. Standar-standar (*Standards*)

Standar-standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar yang tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja. Persepsi tanggung jawab yang tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan problemnya sendiri. Tanggung jawab para karyawan yang

rendah menunjukkan bahwa dalam pengambilan resiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

3. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab merefleksikan perasaan para karyawan bahwa mereka menjauh dan tidak memerlukan keputusannya oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi bertanggung jawab yang tinggi menunjukkan anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan problem. Tanggung jawab rendah menunjukkan pengambilan resiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

4. Penghargaan (*Recognition*)

Penghargaan mengindikasikan bahwa anggota organisasi akan merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas pekerjaan secara baik. Penghargaan tinggi merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman pekerjaan, iklim kerja yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik.

5. Dukungan (*Support*)

Dukungan yang positif dari pimpinan dan para pegawai lainnya akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu, serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja.

6. Komitmen (*Commitment*)

Komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasi dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen artinya pegawai berpartisipasi terhadap tujuan organisasi.

2.3.4 Dampak Iklim Organisasi

Ariyani (2012) mengemukakan beberapa dampak iklim organisasi yaitu sebagai berikut :

a. Disiplin kerja

Iklim organisasi yang kondusif akan sangat membantu dalam upaya peningkatan kedisiplinan kerja karyawan. Saat sesama karyawan mengikuti aturan perusahaan, maka karyawan yang lain juga akan mengikuti aturan perusahaan karena termotivasi oleh rekan kerjanya yang taat pada aturan, sehingga akan menciptakan suatu tingkat kinerja yang tinggi serta mampu memaksimalkan kemampuannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Semangat kerja

Iklim kerja merupakan hal yang dapat memacu semangat kerja karyawan untuk dapat meluangkan seluruh tenaga dan pikirannya dalam melakukan pekerjaan. Karyawan yang berada dalam iklim organisasi yang baik, akan merasa bersemangat dalam bekerja, karena karyawan merasa suasana kerja yang positif, sehingga dapat menciptakan inisiatif untuk mau melakukan sesuatu kegiatan dan pekerjaan yang menjadi kewajiban.

c. Kepuasan kerja

Dalam bekerja, individu membawa nilai-nilai, tujuan, kebutuhan dan harapan yang akan berinteraksi dengan iklim organisasi dimana individu tersebut bekerja. Apabila iklim organisasi yang ada dirasakan sesuai dengan nilai, tujuan, kebutuhan dan harapan dirinya, maka iklim organisasi akan di rasa menyenangkan, sehingga individu akan dapat merasakan kepuasan dalam bekerja.

d. Motivasi kerja

Iklim organisasi (kondisi atau iklim kerja) merupakan salah satu faktor yang berhubungan dengan kepuasan karyawan atau sebagai salah satu faktor yang membuat karyawan merasa puas atau merasa tidak puas dalam bekerja. Dengan terbentuknya iklim organisasi yang kondusif, maka karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya, sehingga menumbuhkan motivasinya dalam bekerja.

e. Prestasi Kerja

Iklim organisasi yang baik akan dapat menumbuhkan kemauan dan keinginan dari setiap karyawan agar melakukan perubahan yang menyangkut sikap dan perilakunya dalam bekerja. iklim organisasi yang kondusif (baik) akan membentuk suasana kerja yang harmonis dan dapat mendorong semangat serta kegairahan kerja, sehingga padagilirannya akan memacu peningkatan prestasi kerja karyawan itu sendiri.

f. Kinerja

Iklim organisasi merupakan gambaran kolektif yang bersifat umum terhadap suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh karyawan. Dengan menciptakan iklim organisasi yang sehat dalam perusahaan, maka para karyawan akan semakin bersemangat dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan

g. Produktivitas Kerja

Dengan memiliki iklim organisasi (kepemimpinan, komunikasi, pengendalian organisasi) yang baik dan kondusif, karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja dan mampu mengembangkan potensi-potensinya dalam bekerja, sehingga karyawan akan bekerja dengan lebih efisien dan efektif, yang mana menimbulkan efek positif pada meningkatnya produktivitas kerja karyawan.

h. Komitmen organisasi

Iklim organisasi yang baik akan membuat karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi. Hal ini disebabkan karena karyawan merasa nyaman dengan suasana organisasi serta tidak terbebani, sehingga karyawan mampu untuk loyal terhadap perusahaan, menerima tugas serta tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan ikut memperhatikan nasib organisasi mereka.

2.3.5 Indikator Iklim Organisasi

Tantowi dan Astuti (2016) mengemukakan ada 4 indikator iklim organisasi yaitu sebagai berikut :

1. Kebijakan dan peraturan organisasi

Kebijakan dan peraturan organisasi yang lebih mementingkan kenyamanan kerja dan kesejahteraan karyawan akan menyebabkan produktivitas meningkat sehingga karyawan lebih bersemangat dalam bekerja.

2. Tingkat efektivitas komunikasi

Komunikasi sangat penting dalam semua kegiatan manajemen, terutama dalam organisasi, karena dengan adanya komunikasi suatu organisasi dapat mengeluarkan atau menyampaikan ide-ide juga gagasan dan saling bertukar informasi.

3. Tingkat hubungan antara pegawai

Tingkat hubungan yang baik antara pimpinan dengan para karyawannya dan antara sesama karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan perusahaan semaksimal mungkin.

4. Tingkat partisipasi pegawai

Manajer yang efektif akan menggunakan pendekatan partisipatif dalam merencanakan, mempengaruhi perubahan, atau memecahkan persoalan biasanya akan menemukan karyawan-karyawan yang berpengaruh dan menyampaikan kepada mereka sepenuhnya masalah-masalah, keperluan- keperluan, dan sasaran-sasaran organisasi.

Menurut Setiawan (2015), iklim organisasi dapat diukur dengan indikator- indikator pengukuran sebagai berikut:

1. Struktur, dimensi ini membuat gambaran mengenai kejelasan tugas, prosedur kerja, wewenang dan aturan-aturan pekerjaan.
2. Tanggung jawab, tanggung jawab individu ini meliputi tanggung jawab dalam tingkah laku kerja maupun konsekuensi atas hasil kerja yang dilakukan.
3. Penghargaan, hal ini menyangkut penghargaan yang diterima atas pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik; lingkungan organisasi lebih menekankan pada pemberian imbalan (*rewards*) yang positif atau pemberian hukuman (*punishment*) dan mengenai keadilan atau kesesuaian mengenai gaji dan kebijakan promosi.
4. Risiko, hal ini mengenai risiko dan tantangan dalam pekerjaan dan dalam organisasi, apakah penekanannya pada berani mengambil risiko dengan perhitungan yang matang, mengambil risiko yang sangat besar bahkan di luar kemampuan, atau tidak berani mengambil risiko dalam arti mencari jalan aman saja.
5. Kehangatan, dimensi ini menunjukkan tentang hubungan interpersonal dalam organisasi yang menciptakan suasana kerja tersendiri. Apakah suasana kerja tergambar dengan ada atau tidaknya persahabatan dan keakraban antar anggota organisasi.
6. Dukungan, hal ini antara lain menggambarkan ada atau tidaknya dukungan emosional dari para manajer atau pekerja-pekerja lain dalam kelompok.

7. Standar kinerja merupakan persepsi atau penghayatan karyawan mengenai standar kinerja atau derajat tantangan dari tujuan yang ditentukan bagi karyawan serta penekanannya pada pencapaian hasil kerja yang baik.
8. Konflik, definisi ini pada dasarnya mengulas tentang bagaimana pemecahan terhadap konflik yang terjadi (*conflik resolution*) di organisasi.
9. Identitas diri, dimensi ini merupakan gambaran mengenai dentifikasi individu dengan tujuan atau norma kelompok atau organisasi.

Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai pada Kantor Desa Sobangan, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung adalah indikator yang dipaparkan oleh Tantowi dan Astuti (2016) yaitu berkaitan kebijakan dan aturan organisasi, tingkat efektivitas komunikasi ,tingkat hubungan antara karyawan dan tingkat partisipasi karyawan.

2.4. Motivasi Kerja

2.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah hasil jumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dalam hal melaksanakan kegiatan- kegiatan tertentu (Harahap dan Tirtayasa, 2020). Motivasi adalah sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia, motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang, besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada

seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan (Sutanjar dan Saryono, 2019). Motivasi kerja menurut McClelland yang diterjemahkan Suwanto (2020) adalah seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulaiberperilaku kerja sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu.

Berdasarkan pengertian – pengertian motivasi dari beberapa pendapat diatas dapat menyatakan bahwa motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

2.4.2 Tujuan Motivasi

Menurut Afandi, (2018) ada beberapa tujuan motivasi yang digunakan yaitu antara lain sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Menciptakan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.

9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.4.3 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Wardhani (2016) mengemukakan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu sebagai berikut :

1. Tanggung jawab

Tanggung jawab akan mampu memberikan motivasi kepada karyawan untuk turut serta dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dengan pemberian tanggung jawab atas tugasnya, maka karyawan akan merasa tertantang dan terpacu untuk dapat menyelesaikan tugasnya dan akan merasa senang jika hasil kerjanya sesuai dengan apa yang diminta dan diharapkan oleh atasannya.

2. Pencapaian prestasi

Pencapaian prestasi merupakan hal yang diharapkan baik oleh karyawan maupun organisasi. Jika seorang karyawan memiliki kemampuan yang lebih dari harapan organisasi maka perusahaan atau organisasi harus memberikan sesuatu atas pencapaian prestasi tersebut, misalnya dalam bentuk promosi.

3. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan yang sifatnya rutinitas dan sangat teknik tidak lagi menuntut adanya kreatifitas, imajinasi, inovasi dalam pelaksanaannya. Hal ini merupakan salah satu sumber yang memiliki keinginan adanya kebosanan dan kejenuhan. Kondisi ini akan menimbulkan kelelahan tersendiri bagi karyawan, akibatnya karyawan tidak memiliki semangat

dan motivasi dalam bekerja.

4. Pengakuan atas prestasi

Setiap individu memiliki keinginan untuk dihargai, bekerja bagi karyawan saat ini lebih dari sekedar mendapat gaji. Mereka ingin diperlukan dan dihargai sebagai manusia dan kadang hal ini sering belum disadari oleh paramanager. Penghargaan yang di berikan akan memberikan tenaga dan motivasi baru bagi karyawan dalam melaksanakan tugas tugasnya.

5. Pengembangan karir

Semakin besar kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas pengembangan karir, maka semakin besar motivasi karyawann yang bersangkutan untuk bekerja lebih baik.

2.4.4 Teori Motivasi

Dalam ilmu manajmene pengembangan sumber daya manusia terdapat beberapa teori motivasi. Siagian, (2013), mengemukakan ada beberapa teori-teori motivasi yang dikenal yaitu:

(1) Teori Clayton Alderfer

- 1) Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- 2) Kuatnya keinginan memuaskan yang lebih tinggi semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan
- 3) Sebaliknya semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tigkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang mendasar.

(2) Teori Herzberg

Menurut Herzberg yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan yang bertumbuh, kemajuan berkarir dan pengakuan orang lain.

(3) Teori keadilan

Intinya teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dan imbalan yang diterima. Artinya apabila seorang karyawan mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

- 1) Seseorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar
- 2) Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab.

(4) Teori Harapan

Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkan itu.

(5) Teori Penguatan dan Modifikasi Prilaku

Penting untuk memperhatikan bahwa agar cara-cara yang di gunakan untuk memodifikasi prilaku tetap memperhitungkan harkat dan martabat manusia yang harus selalu diakui dan dihormati, cara-cara tersebut ditempuh dengan gaya yang manusiawi.

(6) Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi

Menurut model ini, motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh

berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor-faktor internal : persepsi seseorang mengenai dirinya sendiri, harga diri, haraoan pribadi, kebutuhan, kepuasan kerja dan prestasi kerja yang dihasilkan.

2.4.5 Indikator Motivasi Kerja

Hafidzi dkk. (2019) menyatakan ada 5 indikator motivasi kerja yaitu sebagai berikut :

1) **Kebutuhan Fisik**

Kebutuhan akan fasilitas penunjang yang di dapat di tempat kerja, misalnya fasilitas penunjang untuk mempermudah penyelesaian tugas dikantor.

2) **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.

3) **Kebutuhan Sosial**

Kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama-sama, contohnya interaksi yang baik antar sesama.

4) **Kebutuhan Akan Penghargaan**

Kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya kebutuhan akan status, kemuliaan, perhatian, reputasi.

5) Kebutuhan Dorongan Mencapai Tujuan

Kebutuhan akan dorongan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, misalnya motivasi dari pimpinan.

Menurut Aryadillah (2018) menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan adalah total skor yang diperoleh dari jawaban responden (Atasan, Karyawan dan Customer) terhadap unsur-unsur yang dapat mendorong karyawan melakukan tugas dengan sebaik-baiknya untuk mencapai prestasi lebih baik. Menurut Aryadillah indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja karyawan, adalah sebagai berikut:

1. Keinginan untuk memperoleh kebanggaan.
2. Keinginan untuk memberi sumbangan berguna.
3. Keinginan prestasi lebih tinggi.
4. Keinginan untuk memperhatikan pada masa mendatang.
5. Keinginan untuk mengambil risiko.
6. Keinginan untuk bertanggungjawab

Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai pada Kantor Desa Sobangan, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung adalah indikator yang dipaparkan oleh Hafidzi dkk. (2019) yaitu berkaitan dengan kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan dorongan mencapai tujuan.

2.5 Kemampuan Kerja

2.5.1 Pengertian Kemampuan Kerja

Menurut Robbins dalam Siregar (2014), kemampuan seseorang akan ditentukan oleh tinggi rendahnya tingkat pendidikan dan pengalaman.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan pegawai dalam penelitian ini adalah semua potensi yang dimiliki pegawai untuk melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan, sikap, pengalaman, dan pendidikan.

Ilmarinen dalam Salem (2017) mendefinisikan kemampuan kerja sebagai seberapa baik pekerja saat ini dan dalam waktu dekat dan seberapa sanggupkah dia melakukan pekerjaannya dengan memperhatikan tuntutan pekerjaan, kesehatan dan sumber daya mental. Kemampuan kerja dapat mendukung pekerja untuk mendapatkan lebih banyak prestasi, tanggung jawab dan kompetensi. Kemampuan mencerminkan kelancaran, keanggunan, dan orisinalitas.

Kemampuan adalah kesanggupan, kecakapan serta kekuatan seorang individu dalam melakukan pekerjaan dimana dalam pekerjaan itu membutuhkan mental berfikir guna dapat memecahkan masalah (Lendi : 2016). Berdasarkan pengertian – pengertian kemampuan dari beberapa pendapat diatas dapat menyatakan bahwa kemampuan kerja merupakan tindakan seseorang yang dapat melakukan pekerjaan sesuai pengetahuan, latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimiliki dalam bidang pekerjaannya

2.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kemampuan Kerja

Handoko (2013) menjelaskan bahwa terdapat faktor-faktor yang menentukan kemampuan kerja seseorang yaitu :

1. Faktor pendidikan

Pendidikan yang diperoleh secara teratur, sistematis, bertingkat atau

berjenjang dan mengikuti syarat-syarat yang jelas.

2. Faktor pelatihan

Materi pelatihan, kemampuan yang berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

3. Faktor pengalaman kerja

Latar belakang seseorang atau kepribadian yang mencakup latihan bekerja untuk menunjukkan seseorang di waktu yang lalu.

2.5.3 Dimensi Kemampuan Kerja

Menurut Spencer dalam Moeheriono (2014) mengemukakan beberapa dimensi kemampuan kerja yaitu :

a) Keterampilan

Keterampilan yang berupa dorongan untuk setiap pegawai memiliki keterampilan dalam bekerja agar mendapatkan hasil kerja yang baik

b) Pengetahuan

Pengetahuan adalah dorongan untuk para pegawai agar dapat memperluas pengetahuan tentang tugas atau pekerjaan yang diberikan instansi.

c) Konsep Diri

Konsep diri seperti dorongan untuk berpenampilan, tutur bahasa, dan perilaku yang baik di dalam instansi.

d) Motivasi

Motivasi memberikan dorongan dalam bekerja agar dapat lebih giat lagi dalam bekerja, guna memenuhi keinginan dan kebutuhan pegawai.

e) Watak

Memberikan dorongan untuk lebih melatih karakteristik mental pegawai, agar dapat lebih memenuhi peraturan yang ada di dalam organisasi atau instansi.

2.5.4 Jenis Kemampuan Kerja

Paul Hersey dan Blanchard dalam Herlani, (2017) mengemukakan ada tiga jenis kemampuan dasar yang harus dimiliki yaitu:

1) Kemampuan teknis (*Technical skill*)

Meliputi kemampuan untuk mengemukakan pengetahuan, metode, teknis dan peralatan yang di perlukan.

2) Kemampuan sosial (*Social skill*)

Meliputi kemampuan dalam bekerja dengan melalui motivasi orang lain yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.

3) Kemampuan konseptual (*Conceptual skill*)

Merupakan kemampuan memahami kompleksitas organisasi secara menyeluruh.

2.5.5 Indikator Kemampuan Kerja

Paramita & Warso (2016) menyatakan ada 5 indikator kemampuan kerja yaitu sebagai berikut :

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan merupakan fondasi yang mana akan membangun keterampilan dan kemampuan. Pengetahuan terorganisasi dari informasi,fakta, prinsip atau prosedur yang jika diterapkan membuat

kinerja yang memadai dari pekerjaan.

2. Pelatihan (*training*)

Proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu.

3. Pengalaman (*experience*)

Tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan tingkat pengetahuannya serta keterampilan yang dimiliki.

4. Keterampilan (*skill*)

Kemampuan seseorang dalam menguasai pekerjaan, penguasaan alat dan menggunakan mesin tanpa kesulitan.

5. Kesanggupan kerja

Kondisi dimana seorang karyawan merasa mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

Sedangkan indikator kemampuan kerja menurut (Amrullah:2012) ada empat indikator yaitu :

1. Tingkat pendidikan formal yang pernah ditempuh
2. Tingkat pendidikan non formal (kursus, pelatihan, penataran, dan lain-lain)
3. Pengalaman kerja yang dimiliki
4. Kemauan/minat karyawan terhadap ilmu pengetahuan

Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan untuk mengukur

kinerja pegawai pada Kantor Desa Sobangan, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung adalah indikator yang dipaparkan oleh Paramita & Warso (2016) yaitu berkaitan dengan pengetahuan, pelatihan, pengalaman, keterampilan dan kesanggupan kerja yang akan membantu untuk memaksimalkan kinerja.

2.6 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini peneliti juga menggunakan hasil penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain sebagai pedoman peneliti dalam meneliti permasalahan mengenai pengaruh iklim organisasi, motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Sobangan. Adapun penelitian yang dilakukan sebagai berikut :

2.6.1 Hubungan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Purnama (2017) yang berjudul Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang. Metode penelitaing menggunakan analisis regresi linier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Aryadillah (2018) yang berjudul Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Midi Utama Indonesia Tbk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis terdapat pengaruh positif iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan terdapat hasil pengujian uji F bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh positif iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Midi

Utama Indonesia Tbk.

Penelitian yang dilakukan oleh Yasa *et al.*, (2021) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Pada PT Praja Bali Transportasi . Dengan menggunakan metode penelitian yaitu analisis berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan PT Praja Bali dan iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan PT Praja Bali.

Penelitian Runtalo (2018) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu, Iklim Organisasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Intervening Motivasi Kerja. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratno *et al.*,(2019) dengan judul Pengaruh Kedisiplinan, Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bangka. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kedisiplinan, iklim organisasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Woru (2021) dengan judul Kinerja Pegawai Dipengaruhi Oleh Komunikasi, Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah 52 orang pegawai di lingkungan Distrik Yapen Selatan, teknik sampel menggunakan sampel jenuh. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komunikasi dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel iklim organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Masaunnisa (2019) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Iklim Organisasi, Lingkungan Kerja dan Reward terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi, lingkungan kerja, dan reward terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi BPR Kota dan Kabupaten Magelang. Sampel penelitian ini adalah karyawan BPR Kota dan Kabupaten Magelang. Metode pengambilan sampel penelitian menggunakan teknik purposive sampling. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 62 responden. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi dan reward berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan iklim organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.6.2 Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Yasa *et al.*, (2021) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Iklim Organisasi Terhadap

Komitmen Organisasi Karyawan Pada PT Praja Bali Transportasi. Dengan menggunakan metode penelitian yaitu analisis berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan PT Praja Bali dan iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan PT Praja Bali

Penelitian yang dilakukan oleh Aryadillah (2018) dengan judul Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Midi Utama Indonesia Tbk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis terdapat pengaruh positif iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan terdapat hasil pengujian uji F bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh positif iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Midi Utama Indonesia Tbk.

Penelitian yang dilakukan oleh Juliyanti (2019) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. WOM Finance Tanjung Karang Pusat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini adalah motivasi kerja berpengaruh positif dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dengan kinerja karyawan, komitmen organisasi tidak berpengaruh positif dengan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Susanto (2019) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap

Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan PT. Rembaka. Penelitian ini ditujukan untuk membuktikan hasil dari pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Fadhil dan Mayowan (2018) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan AJB Bumiputera. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda dengan tujuan untuk membuktikan pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Changgriawan (2017) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di One Way Production. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda dengan tujuan untuk membuktikan pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dan hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di One Way Production.

Penelitian yang dilakukan oleh Khasanah (2018) dengan judul Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan KUD Tani Makmur di Kecamatan Senduro Kabupaten Lumajang. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda dengan tujuan untuk membuktikan pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja

karyawan. Dan hasil penelitian menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh motivasi kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan KUD Tani Makmur.

2.6.3 Hubungan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan dan Siagian (2017) yang berjudul Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV Sinar Agung. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kemampuan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada CV Sinar Agung. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Dari hasil analisis membuktikan bahwa kemampuan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Sinar Agung.

Penelitian yang dilakukan oleh Sugiharta (2017) yang berjudul Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Member Oriflame di Bali Tahun 2017. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui tingkat pengaruh kemampuan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja member oriflamme di Bali tahun 2017. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuantitatif dengan teknik analisis data regresi linear berganda. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kemampuan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja member oriflamme di Bali tahun 2017.

Penelitian yang dilakukan oleh Budiarto dan Prasetyo (2019) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kemampuan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (Bprs)

Bhakti Sumekar Sumenep. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda dengan tujuan untuk membuktikan pengaruh dari kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan. Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kemampuan serta motivasi kerja ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (Bprs) Bhakti Sumekar Sumenep.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Wardani (2017) tentang Pengaruh Kemampuan, Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Office PT. Smart Tbk Surabaya. Alat analisis menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, pelatihan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja secara parsial positif berpengaruh pada kinerja karyawan, kemampuan, pelatihan dan motivasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah kemampuan kerja.

Penelitian ini dilakukan oleh Aprilia (2018) tentang Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Isola Resort & Meeting Services. Alat yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis regresi linier. Tujuan penelitian ini untuk menunjukkan bagaimana pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemampuan

Penelitian yang dilakukan oleh Setiawandkk.(2017) yang berjudul Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV Sinar Agung. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kemampuan kerja, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan metode analisis linier berganda. Hasil penelitian membuktikan bahwa kemampuan kerja tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Sinar Agung.

Penelitian yang dilakukan oleh Dilla dkk. (2017) yang berjudul Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu(Dpmpstsp) Kota Padang. Metode penelitian menggunakan analisis linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

Table 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Th Judul	Variabel				Temuan
		I.O	MOT	K.K	KIN	
1	Purnama (2017) Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik LP31 Jakarta Kampus Cikarang	✓			✓	Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Aryadillah (2018) Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja	✓	✓		✓	Terdapat pengaruh positif iklim organisasi terhadap kinerja

	Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Midi Utama Indonesia Tbk.					karyawan. Terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
3	Yasa (2021) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Pada PT Praja Bali Transportasi	✓	✓		✓	Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan PT Praja Bali dan iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan PT Praja Bali.
4	Runtalo (2018) Pengaruh Karakteristik Individu, Iklim Organisasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Intervening Motivasi Kerja.	✓			✓	Iklim organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
5	Pratno <i>et al.</i> , (2019) Pengaruh Kedisiplinan, Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bangka	✓			✓	Iklim organisasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Woru (2021) Kinerja Pegawai Dipengaruhi Oleh Komunikasi, Iklim	✓	✓		✓	Iklim organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan

	Organisasi Dan Motivasi Kerja.					terhadap kinerja pegawai
7	Masaunnisa (2019) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Iklim Organisasi, Lingkungan Kerja dan Reward terhadap Kinerja Karyawan.	✓	✓		✓	Iklim organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Yasa (2021) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Pada PT Praja Bali Transportasi	✓	✓		✓	Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan PT Praja Bali
9	Aryadillah (2018) Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Midi Utama Indonesia Tbk.	✓	✓		✓	Terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
10	Juliyanti (2019) Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. WOM Finance Tanjung Karang Pusat.		✓		✓	Motivasi kerja berpengaruh positif dengan kinerja karyawan.
11	Susanto (2019) Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi		✓		✓	Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

	Penjualan PT. Rembaka.					
12	Fadhil dan Mayowan (2018) Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan AJB Bumiputera.		✓		✓	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
13	Changgriawan (2017) Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di One Way Production.		✓		✓	Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di One Way Production.
14	Khasanah (2018) Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan KUD Tani Makmur di Kecamatan Senduro Kabupaten Lumajang.		✓		✓	Tidak terdapat pengaruh motivasi kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan KUD Tani Makmur.
15	Setiawan dan Siagian (2017) Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV Sinar Agung.		✓	✓	✓	Kemampuan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Sinar Agung.
16	Sugiharta (2017) Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Member Oriflame di Bali Tahun 2017.		✓	✓	✓	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kemampuan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja member oriflamme di Bali tahun 2017.

17	Budiarto dan Prasetyo (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kemampuan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (Bprs) Bhakti Sumekar Sumenep.		✓	✓	✓	Kemampuan serta motivasi kerja ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (Bprs) Bhakti Sumekar Sumenep.
18	Wardani (2017) Pengaruh Kemampuan, Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Office PT. Smart Tbk Surabaya		✓	✓	✓	Kemampuan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan motivasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
19	Aprilia (2018) Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Isola Resort & Meeting Services.		✓	✓	✓	Motivasi dan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemampuan
20	Setiawan dkk. (2017) Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV Sinar Agung.		✓	✓	✓	Kemampuan kerja tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Sinar Agung.
21	Dilla dkk. (2017) Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja		✓	✓	✓	Kemampuan kerja tidak signifikan terhadap kinerja

	Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Dpmptsp) Kota Padang					karyawan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.
--	---	--	--	--	--	---

Keterangan : I.O = Iklim Organisasi
MOT = Motivasi
KK = Kemampuan Kerja
KIN = Kinerja

