

TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN BOVEN DIGOEL

INFLUENCE OF LEADERSHIP, WORK CULTURE AND ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF REGIONAL CIVIL SERVICE AND HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AGENCY BOVEN DIGOEL DISTRICT

**EKI SARIFIN
A012211033**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA KERJA DAN
IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN BOVEN DIGOEL**

***INFLUENCE OF LEADERSHIP, WORK CULTURE AND
ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE PERFORMANCE
OF REGIONAL CIVIL SERVICE AND HUMAN RESOURCES
DEVELOPMENT AGENCY BOVEN DIGOEL DISTRICT***

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar magister

disusun dan diajukan oleh

**EKI SARIFIN
A012211033**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN BOVEN DIGOEL

INFLUENCE OF LEADERSHIP, WORK CULTURE AND ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF REGIONAL CIVIL SERVICE AND HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AGENCY BOVEN DIGOEL DISTRICT

disusun dan diajukan oleh

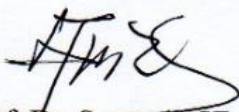
EKI SARIFIN
A012211033

telah diperiksa dan disetujui untuk diseminarkan :

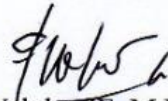
Makassar, *15 Maret* 2023

Komisi Penasehat


Ketua


Prof. Dr. Sumardi, SE, M.Si
NIP. 19560505 198503 1 002

Sekretaris


Dr. Wahda, SE, M.Pd, M.Si
NIP. 19760208 200312 2 001

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Dr. H. M. Sobarsyah, SE, M.Si
NIP. 19680629 199403 1 002

TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN BOVEN DIGOEL

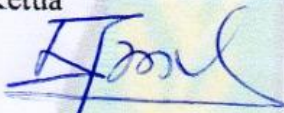
Disusun dan diajukan oleh

EKI SARIFIN
A012211033

Telah diperiksa dan disetujui untuk diseminarkan
Pada tanggal, 15 Maret 2023
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

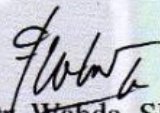
Komisi Penasehat

Ketua



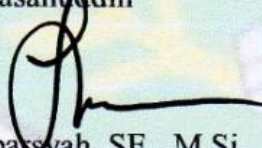
Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si
NIP. 19560505 198503 1 002

Sekretaris



Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si
NIP. 19760208 200312 2 001

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si
NIP. 19680629 199403 1 002

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si
NIP. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Eki Sarifin

Nim : A012211033

Departemen/ Program Studi : Magister Manajemen

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul:

Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel.

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya didalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain, untuk memperoleh gelar akademik disuatu perguruan tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata didalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU no. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 15 Maret 2023

Yang membuat pernyataan,

Eki Sarifin



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum. Wr. Wb.

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat, taufiq serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis berjudul, **“Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel”** sesuai dengan waktu yang telah direncanakan.

Selanjutnya penulis menyampaikan terimah kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc selaku Rektor Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE, M.Si, CIPM, CWM, CRA, CRP selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
3. Bapak Dr. Muhammad Sobarsyah, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
4. Bapak Prof. Dr. Sumardi, SE, M.Si selaku pembimbing utama dan Dr. Wahda, SE, M.Pd, M.Si selaku pembimbing pendamping yang telah bersedia dan banyak menyita waktunya, memberikan arahan dan bimbingannya sehingga tesis ini dapat terselasaikan tepat waktu.
5. Bapak/ Ibu dosen khususnya dosen pengajar pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin yang telah mencurahkan ilmu yang bermanfaat kepada penulis.
6. Kepada seluruh rekan-rekan mahasiswa kelas A2 dan kelas B2 Magister Manajemen Angkatan 2021.1 yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu.
7. Kepada seluruh pegawai Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel yang telah banyak membantu dalam penulisan tesis ini.

8. Teristimewa buat ibunda tercinta yang tanpa henti-hentinya mendoakan, memberikan motivasi dan semangat serta keluarga lainnya yang telah memberikan dukungannya baik moral maupun materil sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan baik isi maupun dalam penyusunannya. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik serta saran yang sifatnya membangun dari para pembaca demi perbaikan tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi ilmu pengetahuan. *Aamiin.*

Wassalamu'alaikum. Wr. Wb.

Makassar, 15 Maret 2023

Penulis,

Eki Sarifin

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN BOVEN DIGOEL

Eki Sarifin¹, Wahda², Sumardi³

¹ Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin; ekisarifin7@gmail.com

² Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin; iwarasjid@gmail.com

³ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin; sumardi@fe.unhas.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Badan kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, data yang digunakan adalah data primer yaitu data yang didapatkan dari penyebaran kuesioner kepada objek penelitian. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai Instansi Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel. Tehnik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 35 responden. Dalam menganalisis data penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS versi 26.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja; (2) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi; (3) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (4) Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (5) Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (6) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui budaya kerja; dan (7) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui iklim organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven digoel.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Budaya Kerja, Iklim Organisasi dan Kinerja Pegawai.

**INFLUENCE OF LEADERSHIP, AND WORK CULTURE
ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE PERFORMANCE
REGIONAL PERSONNEL AGENCY AND
HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT
BOVEN DIGOEL DISTRICT**

Eki Sarifin¹, Wahda², Sumardi³

¹Master of Management, Faculty of Economics and Business, Hasanuddin University ; ekisarifin7@gmail.com

²Faculty of Economics and Business, Hasanuddin University ; iwarasjid@gmail.com

³Faculty of Economics and Business, Hasanuddin University ; sumardi@fe.unhas.ac.id

Abstract

This study aims to determine the effect of leadership, work culture and organizational climate on the performance of employees of the Regional Personnel Agency and Human Resource Development Boven Digoel Regency. This research is a quantitative research, the data used is primary data, namely data obtained from distributing questionnaires to the research object. The population of this study were all employees of the Regional Personnel Agency and Human Resources Development Boven Digoel Regency. The sampling technique used purposive sampling with a total sample of 35 respondents. In analyzing the research data using the SPSS application version 26.

The results of the study show that (1) leadership has a positive and significant effect on work culture; (2) Leadership has a positive and significant effect on organizational climate; (3) Leadership has a positive and significant effect on employee performance; (4) Work culture has a positive and significant effect on employee performance; (5) Organizational climate has a positive and significant effect on employee performance; (6) Leadership has a positive and significant effect on employee performance through work culture; and (7) Leadership has a positive and significant effect on employee performance through the organizational climate at the Regional Personnel Agency and Human Resource Development Boven Digoel Regency.

Keywords: Leadership, Work Culture, Organizational Climate and Employee Performance.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRAK</i>	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1.Latar Belakang Masalah.....	1
1.2.Rumusan Masalah.....	7
1.3.Tujuan Penelitian.....	8
1.4.Manfaat Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1. Landasan Teori.....	11
2.1.1. Kepemimpinan.....	11
2.1.2. Budaya Kerja.....	20
2.1.3. Iklim Organisasi.....	33
2.1.4. Kinerja Pegawai.....	39
2.2. Penelitian Terdahulu.....	44
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	49
3.1.Kerangka konseptual.....	49
3.1.1.Keterkaitan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai.....	49
3.1.2.Keterkaitan antara kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai.....	50
3.1.3.Keterkaitan antara kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.....	50
3.1.4.Keterkaitan antara budaya kerja terhadap kinerja pegawai.....	51
3.1.5.Keterkaitan antara iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.....	51

3.2.Hipotesis.....	52
BAB IV METODE PENELITIAN.....	54
4.1. Lokasi, Objek dan Waktu Penelitian.....	54
4.1.1. Lokasi Penelitian	54
4.1.2. Objek Penelitian.....	54
4.1.3. Waktu Penelitian.....	54
4.2.Populasi dan Sampel	55
4.2.1.Populasi.....	55
4.2.2.Sampel	56
4.3.Tehnik Pengumpulan Data	58
4.3.1.Data Primer	58
4.3.2.Data sekunder	59
4.4.Defenisi Operasional Variabel.....	59
4.5.Teknik Analisis Data.....	61
4.5.1.Analisis Deskriptif	61
4.5.2.Uji Kualitas Data	63
4.6.Pengujian Hipotesis	64
4.6.1.Path Analysis.....	64
4.6.2.Sobel Test.....	67
BAB V HASIL PENELITIAN	68
5.1.Deskripsi Data	68
5.2.Statistik Deskriptif	69
5.3.Deskripsi Variabel Penelitian	71
5.3.1.Variabel Kepemimpinan (X1).....	72
5.3.2.Variabel Budaya Kerja (Z1).....	75
5.3.3.Variabel Iklim Organisasi (Z2)	78
5.3.4.Kinerja Pegawai (Y)	81
5.4.Uji Kualitas Data	83
5.4.1.Hasil Uji Validitas Data.....	83

5.4.2. Hasil Uji Reliabilitas.....	83
5.5. Hasil Uji Hipotesis	85
5.5.1. Hasil Pengujian Path Analysis.....	85
5.5.2. Hasil Uji Sobel Test	91
BAB VI PEMBAHASAN	101
6.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.....	101
6.2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Kerja	103
6.3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Iklim Organisasi.....	104
6.4. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai	106
6.5. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	107
6.6. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Budaya Kerja ...	108
6.7. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Iklim Organisasi.	108
BAB VII PENUTUP	110
7.1. Kesimpulan.....	110
7.2 . Saran.....	112
DAFTAR PUSTAKA	114
LAMPIRAN-LAMPIRAN	116

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	44
Tabel 4. 1 Jumlah Pegawai Pada BKD dan PSDM Kabupaten Boven Digoel	56
Tabel 4. 2 Populasi dan Sampel Berdasarkan Jabatan.....	57
Tabel 4. 3 Defenisi Operasionalisasi Variabel.....	60
Tabel 4. 4 Skala Ukur	62
Tabel 4. 5 Tingkat Reliabilitas Berdasarkan Nilai Alpha	64
Tabel 5. 1 Identitas Responden menurut Kelas Jabatan	69
Tabel 5. 2 Hasil Statistik Deskriptif	70
Tabel 5. 3 Tanggapan Responden pada Item Variabel Kepemimpinan.....	73
Tabel 5. 4 Tanggapan Responden pada Item Variabel Budaya Kerja	76
Tabel 5. 5 Tanggapan Responden pada Item Variabel Iklim Organisasi.....	79
Tabel 5. 6 Tanggapan Responden pada Item Variabel Kinerja Pegawai.....	81
Tabel 5. 7 Hasil Uji Validitas.....	83
Tabel 5. 8 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan	84
Tabel 5. 9 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Kerja.....	84
Tabel 5. 10 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Iklim Organisasi	84
Tabel 5. 11 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai.....	85
Tabel 5. 12 Ringkasan Koefisien Jalur	86
Tabel 5. 13 Koefisien Hubungan Tidak Langsung, Langsung dan Total antar Variabel.....	90
Tabel 5. 14 Acuan Perhitungan Sobel Test ($X1 \rightarrow Z1 \rightarrow Y1$)	92
Tabel 5. 15 Acuan Perhitungan Sobel Test ($X1 \rightarrow Z2 \rightarrow Y2$)	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Kerangka Konseptual	51
Gambar 5. 1 Koefisien Jalur $X1 \rightarrow Z1 \rightarrow Y1$	87
Gambar 5. 2 Koefisien Jalur $X1 \rightarrow Z2 \rightarrow Y2$	88
Gambar 5. 3 Hasil Koefisien Digram Jalur (Path analysis)	89
Gambar 5. 4 Hasil Colculation Sobel Test ($X1 \rightarrow Z1 \rightarrow Y1$).....	93
Gambar 5. 5 Hasil Colculation Sobel Test ($X1 \rightarrow Z2 \rightarrow Y2$).....	95

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Penjelasan atas Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) pada bagian umum Alinea pertama dan kedua menyebutkan bahwa dalam rangka mencapai tujuan nasional sebagaimana tercantum dalam alinea ke-4 (empat) Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945), diperlukan Aparatur Sipil Negara yang profesional, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Tujuan nasional seperti tercantum dalam Pembukaan UUD 1945 adalah melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.

Untuk mewujudkan tujuan nasional, dibutuhkan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Pegawai ASN diserahi tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan dan tugas pembangunan tertentu. Tugas pelayanan publik dilakukan dengan memberikan pelayanan atas barang, jasa dan/ atau pelayanan administratif yang disediakan Pegawai ASN. Adapun tugas

pemerintahan dilaksanakan dalam rangka penyelenggaraan fungsi umum pemerintahan yang meliputi pendayagunaan kelembagaan, kepegawaian dan ketatalaksanaan. Sedangkan dalam rangka pelaksanaan tugas pembangunan tertentu dilakukan melalui pembangunan bangsa (*kultural and political development*) serta melalui pembangunan ekonomi dan sosial (*economic and social development*) yang diarahkan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran seluruh masyarakat.

Kinerja organisasi pemerintahan sangat ditentukan oleh kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Oleh karena itu Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel sebagai organisasi publik terutama dalam pelayanan administrasi kepegawaian dituntut untuk meningkatkan kinerja pegawainya dalam organisasi sehingga dalam melihat tugas dan fungsi yang melekat pada setiap individu dalam organisasi sangat perlu meningkatkan kinerja yang optimal dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan prasarvei, diketahui bahwa kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel masih terlihat rendah. Hal ini terlihat dari pelayanan administrasi kepegawaian yang masih lambat, tidak tepat waktu dan berbelit-belit tanpa ada alasan yang jelas.

Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh iklim organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh (Chrisandi et al., 2014; Woznyj et al., 2019), menyebutkan bahwa dengan adanya iklim organisasi yang baik, secara

otomatis akan mempengaruhi kinerja pegawai menjadi lebih baik. Selain itu Frimansah dan Santy (2011) menyebutkan bahwa iklim organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan bermartabat bagi pegawai dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya.

Hal tersebut juga telah diteliti oleh Endang Supardi dan Asri Wahyuni Shafarila tahun 2016, hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun secara simultan. Dengan demikian kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui peningkatan iklim organisasi dan motivasi kerja.

Banyak definisi yang muncul dari para ahli tentang iklim organisasi seperti Fakhry Zamzam dan Tien Yustini (2021), yang menyebutkan bahwa iklim organisasi bergerak mengikuti perkembangan sebuah organisasi. Semakin besar organisasi, iklimnya pun akan menjadi lebih kompleks, bahkan jumlah iklim organisasi bisa lebih banyak dibanding organisasi itu sendiri.

Berdasarkan prasarvei nampak bahwa iklim organisasi yang dikembangkan dilingkup Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel masih belum dapat memenuhi psikologis kerja yang baik bagi para pegawai. Hal ini dapat dilihat dari belum memadainya sarana dan prasarana kerja, terbatasnya ruangan kerja dan pembagian tugas yang belum jelas sehingga dalam pekerjaan masih terdapat saling lempar tanggung jawab, selain itu kendala lain adalah belum normalnya jaringan internet dan minimnya sumber daya manusia yang ada.

Hal lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah bentuk kepemimpinan dari seorang pemimpin. Hal ini sejalan dengan teori transaksional. Teori ini menggambarkan kepemimpinan yang berdasar pada perjanjian yang dibuat dan disepakati bersama. Dalam hal ini yang menjadi pelaksana adalah pemimpin dan staf sebagai pengikutnya. Perjanjian ini dibuat dengan tujuan mendapat pertukaran (transaksi) yang sepadan atau saling menguntungkan antara pemimpin dengan staf. Seorang staf yang dapat melaksanakan tugas dari seorang pemimpin dengan baik, merupakan nilai lebih bagi staf dan juga bagi pimpinan yang memberikan tugas. Ketika tugas tersebut dapat diselesaikan dengan baik, seorang pemimpin akan memberi apresiasi berupa tunjangan, bonus, kenaikan gaji, kenaikan posisi dan lain sebagainya. Pemberian apresiasi berupa uang atau tanda mata yang lain, merupakan bentuk penghargaan atas kinerja seseorang, yang membuat seseorang tersebut merasa kerja kerasnya dihargai. Penghargaan ini pula merupakan suatu bentuk hal yang telah disepakati bersama sebelumnya yang secara tidak langsung telah meningkatkan dan mempengaruhi kinerja baik kinerja pemimpin maupun staf atau pegawainya.

Hal ini juga telah diteliti oleh Adi Purwanto tahun 2018, judul penelitian, "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan". Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Pegawai pada

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan, artinya jika kepemimpinan ditingkatkan maka kinerja pegawai akan ikut meningkat.

Sutrisno (2014:213), menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan". Sedangkan menurut Sondang P. Siagian, "Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menjabat suatu posisi sebagai pimpinan organisasi atau perusahaan tertentu dalam mempengaruhi orang lain, khususnya bawahan atau tim kerja lainnya demi tercapainya tujuan dengan mudah".

Berdasarkan prasarvei diketahui bahwa kepemimpinan di level puncak Instansi Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel masih belum sesuai harapan, hal ini terlihat dari kemampuannya dalam memotivasi pegawainya belum maksimal, beberapa keputusan dan kebijakan yang diambil belum memberikan dampak positif terhadap pegawai dan instansi serta komunikasi antara atasan dan bawahan masih terlihat tertutup terutama yang berkaitan dengan anggaran. Hal inilah disinyalir ada masalah dengan model kepemimpinan yang terjadi dimasa kepemimpinan yang sekarang pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel.

Selain kepemimpinan hal lain yang mempengaruhi kinerja adalah budaya kerja, hal ini sejalan dengan pendapat Kasmir (2016), menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku

kerja salah satunya adalah budaya kerja. Budaya kerja merupakan norma-norma atau kebiasaan-kebiasaan yang berlaku dan dimiliki oleh suatu instansi. Kebiasaan atau norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel. Kepatuhan inilah yang akan meningkatkan kinerja seseorang, begitupun sebaliknya akan menurunkan kinerja jika kebiasaan atau norma-norma dalam instansi dilanggar. Dengan demikian budaya kerja mempengaruhi kinerja pegawai.

Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2019), dengan judul penelitian, "Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening". Hasil penelitian menyebutkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hendri Nawawi (2016:126), menjelaskan bahwa budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam sebuah instansi, pelanggaran dalam kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas namun secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan latar belakang dan pemikiran yang dipaparkan pada latar belakang diatas, penulis memilih judul, "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian

Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel” untuk diteliti.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah sangat dibutuhkan dalam penelitian agar penelitian tersebut dapat terfokus dan terencana. Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan yang dapat diteliti sebagai berikut:

- a. Apakah kepemimpinan berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap budaya kerja pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel?
- b. Apakah kepemimpinan berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap iklim organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel?
- c. Apakah kepemimpinan berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel?
- d. Apakah budaya kerja berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya manusia Kabupaten Boven Digoel?
- e. Apakah iklim organisasi berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel?

- f. Apakah kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan melalui budaya kerja pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel?
- g. Apakah kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan melalui iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan yang tertera dalam rumusan masalah. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan secara langsung, positif dan signifikan terhadap budaya kerja pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan secara langsung, positif dan signifikan terhadap iklim organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel.

- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya kerja secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya manusia Kabupaten Boven Digoel.
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel.
- f. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan secara tidak langsung, positif dan signifikan melalui budaya kerja pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel.
- g. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan secara tidak langsung, positif dan signifikan melalui iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoretis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan bisa menjadi informasi dan acuan kepada semua pihak terkait untuk melakukan penelitian lanjutan yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia terutama pada kajian tentang kepemimpinan, budaya kerja, iklim organisasi dan kinerja pegawai.

1.4.2. Manfaat Praktis

Secara praktis hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberi sumbangan pemikiran, ide-ide dan konsep yang memungkinkan pimpinan mengambil dan menentukan kebijakan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawainya pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Boven Digoel. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi keseluruhan pegawai termasuk peneliti untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik agar dapat menjadi pegawai yang memiliki loyalitas, dedikasi dan integritas.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Pada bagian ini akan menjelaskan tiap variabel penelitian diantaranya kepemimpinan, budaya kerja, iklim organisasi serta kinerja pegawai.

2.1.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi sangat menentukan arah organisasi itu kedepan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mampu memberikan motivasi dan perhatian kepada pegawainya agar tumbuh moral dan semangat yang tinggi sehingga orang-orang yang dipimpinya dapat digerakkan dan diarahkan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Dalam instansi pemerintah, dibutuhkan pemimpin yang mampu dan dapat meningkatkan kinerja pegawai terhadap semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Sebagian besar defenisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi.

Robbins dan Judge (2015:410), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian

sebuah visi atau serangkaian tujuan. Sedangkan menurut Sutikno (2014), kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinnya.

Sementara itu, Rivai. V (2014), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi sekelompok orang agar mau bekerja keras untuk mencapai tujuan kelompok. Kepemimpinan mengacu pada kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan membimbing seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu dalam situasi tertentu. Meskipun penelitian tentang kepemimpinan tidak mengungkapkan sifat yang dimiliki oleh semua pemimpin yang sukses, banyak dari mereka yang ditemukan memiliki sifat yang sama. Ini mencakup keterampilan memecahkan masalah, wawasan masalah kelompok, kecerdasan, kemauan untuk bertanggung jawab, keterampilan sosial dan kesadaran diri dan lingkungan.

Dari definisi tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan menggerakkan, mempengaruhi, mengarahkan dan memberi petunjuk serta solusi terhadap sebuah permasalahan yang terjadi dalam organisasi, selain itu mampu mengajak bawahan atau pihak lain untuk mau bekerja sama setulus hati dengan penuh rasa tanggung jawab demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.1.2. Teori Kepemimpinan

Dalam kepemimpinan terdapat lima teori kepemimpinan, dijabarkan sebagai berikut:

a. Teori Great Man

Great Man Theory adalah aliran kepemimpinan yang percaya bahwa pemimpin hebat dilahirkan, bukan dibuat. Asumsinya, akan ada orang-orang yang lahir ke dunia dengan memiliki karakteristik dan sifat tertentu dan hal tersebut tidak ditemukan pada semua orang. Teori ini dipercaya bahwa para pemimpin terkemuka sepanjang sejarah dilahirkan untuk memimpin dan pantas melakukannya karena kemampuan dan bakat alami mereka. Teori ini diperkenalkan oleh para pendukung sejarawan Thomas Carlyle dan kemudian populer selama abad ke-19.

Sejalan dengan perkembangan waktu, *Great Man Theory* ini mengalami pertentangan. Herbert Spencer, seorang filsuf, sosiolog, ahli biologi dan ahli teori politik terkemuka dari era Victoria, menyatakan bahwa *Great Man Theory* tidak ilmiah, alasannya adalah bahwa tidak semua orang yang memiliki kualitas kepemimpinan alami benar-benar menjadi pemimpin yang hebat. Jika kepemimpinan hanyalah kualitas bawaan, semua orang yang memiliki sifat-sifat pemimpin akhirnya akan menemukan diri mereka dalam peran kepemimpinan, tapi ternyata tidak begitu. Menurut pendapat Herbert Spencer bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses yang kompleks dan membutuhkan kerja sama individu dan lingkungan, sehingga pemimpin yang hebat dibentuk oleh waktu karena sifat-sifat yang diperlukan untuk memimpin dipelajari dan diasah.

b. Teori Sifat (Karakteristik) Kepribadian

Teori sifat atau kepribadian dibuat berdasarkan ciri-ciri dari para pemimpin baik pemimpin yang tidak sukses maupun pemimpin yang sukses dan digunakan untuk memprediksi efektifitas kepemimpinan seseorang. Teori kepemimpinan sifat merupakan suatu pandangan atau pendapat yang mengatakan bahwa efektifitas seorang pemimpin banyak ditentukan oleh sifat-sifat atau karakter yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat kepribadian baik secara fisik maupun psikologis (McCall dan Lombardo, 1983).

c. Teori Perilaku (Behavior Theories)

Teori kepemimpinan berdasar perilaku adalah kebalikan dari The Great Man Theory. Teori berdasar perilaku mengatakan, pemimpin hebat dibuat, bukan dilahirkan. Teori kepemimpinan ini berfokus pada tindakan seorang pemimpin. Bukan pada kualitas mental atau sifat atau karakter bawaan dari orang tersebut. Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung pada perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan. Teori X dan Y (teori perilaku) ini diperkenalkan oleh Mc Gregor (1983).

d. Teori Kontingensi atau Teori Situasional

Teori kontingensi memandang organisasi sebagai sistem terbuka yang memiliki hubungan dengan lingkungan dan lingkungan juga mempengaruhi proses internal organisasi. Menurut pendekatan ini, sebuah organisasi sangat penting lingkungan karena kebutuhan akan sumber daya dan klien untuk mempertahankan keberadaan. Kebutuhan bisa beradaptasi dengan

lingkungan. Implikasinya, organisasi harus mengubah tatanan internal untuk merespon berbagai lingkungan sehingga muncul adagium tidak ada satu cara terbaik untuk mengatur.

Menurut Fiedler (Kreitner dan Kiniki, 1989) mengatakan bahwa ada 3 dimensi dalam situasi yang dihadapi pemimpin: (1) Hubungan pemimpin anggota. (2) Derajat dari susunan tugas. (3) Posisi kekuasaan pemimpin.

e. Teori Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah konsep yang menggambarkan bagaimana beberapa individu dapat memiliki dampak tertentu, sehingga mereka mampu mengubah organisasi dan memengaruhi budaya organisasi.

Konsep kepemimpinan transformasional pada awalnya dikenalkan oleh pakar kepemimpinan dan penulis biografi presiden, James MacGregor Burns pada tahun 1978. Burns memaparkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kondisi ketika pemimpin dapat meningkatkan motivasi anggota kelompok agar mampu mencapai tujuan yang lebih menantang.

Ada 2 (dua) asumsi kepemimpinan transformasional menurut Burns diantaranya adalah (1). Bekerja sama sebagai sebuah tim dengan satu tujuan akan lebih baik dibanding bekerja secara individu. (2). Pemimpin yang memiliki moral tinggi akan mampu memotivasi banyak orang sehingga anggota kelompok mengikutinya penuh antusias dan bersemangat. Namun demikian terdapat pro dan kontra mengenai kepemimpinan transformasional, sebagai berikut :

a. Pro

- Sangat baik dalam mengomunikasikan ide-ide baru
- Pandai menyeimbangkan visi jangka pendek dan tujuan jangka panjang
- Mampu membangun koalisi yang kuat dan membangun rasa saling percaya.

b. Kontra

- Tidak efektif diterapkan pada tahap awal atau situasi ad hoc
- Tidak cocok dengan struktur birokrasi yang cenderung kaku.

2.1.1.3. Tipe Kepemimpinan

Menurut Sutikno (2014:35), kepemimpinan terbagi atas beberapa tipe, diantaranya:

a. Tipe Otokratik

Tipe ini menganggap bahwa kepemimpinan merupakan hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkontribusi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan kekuatannya dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya. Pemimpin yang tergolong tipe ini cenderung dipandang memiliki karakteristik yang negatif.

b. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodoh (Laissez Faire)

Pada tipe ini seorang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan sering kali menghindar dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi

berjalan sesuai apa adanya. Pemimpin disini memiliki keyakinan bahwa semua usaha yang akan dicapai akan berhasil ketika memberikan kebebasan dan keleluasaan terhadap bawahannya untuk berkarya.

c. Tipe Paternalistik

Pada tipe ini ada kecenderungan dari seorang pemimpin yang menganggap bahwa peranannya dalam organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan disini dapat berwujud keinginan bawahan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi, memberikan arahan, petunjuk dan perhatian terutama dalam hal kesejahteraan bawahannya.

d. Tipe Kharismatik

Sala satu ciri pemimpin yang kharismatik adalah memiliki daya tarik yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara kongrit orang tersebut mengapa dikagumi.

e. Tipe Militeristik

Tipe pemimpin yang militeristik ini merupakan tipe pemimpin yang dalam menggerakkan bawahannya lebih kepada penekanan-penekanan, sering mempergunakan sistem perintah dengan berpedoman pada pangkat dan jabatannya, menuntut disiplin yang tinggi, sangat sulit menerima saran, masukan dan kritikan dari bawahannya serta senang terhadap formalitas yang berlebih-lebihan.

f. Tipe Pseudo-Demokratik

Tipe kepemimpinan ini sering juga disebut sebagai kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Pemimpin semacam ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Selain itu pemimpin yang bertipe ini hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus dan samar-samar.

g. Tipe Demokratik

Tipe demokratik merupakan tipe pemimpin yang demokratis. Segala tindakan atau kebijakan yang diambil bersifat adil dan bijaksana. Menghargai pendapat, saran dan nasehat dari bawahan melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Selain itu kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kegiatan dan program kerja dilaksanakan secara tertib dan penuh rasa tanggung jawab.

2.1.1.4. Indikator Kepemimpinan

Menurut Kartono dalam Lisa Paramita (2017,p.13), indikator kepemimpinan dinyatakan sebagai berikut :

a. Kemampuan mengambil keputusan

Mengambil sebuah keputusan diperlukan adanya pertimbangan yang matang, sistematis dan perhitungan sehingga tindakan atau keputusan yang diambil bisa tepat, terarah, adil, tidak merugikan pihak lain dan tentu memberikan manfaat yang seluas-luasnya.

b. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi bisa diartikan sebagai keterampilan atau keahlian yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk memberikan semangat dan dorongan kepada bawahan dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

c. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional merupakan cara mengontrol diri, mengendalikan pikiran dan perasaan dari segala hal yang dianggap akan berdampak negatif bagi diri dan lingkungan, bersikap tenang dalam kondisi dan situasi apapun.

d. Tanggung Jawab

Pemimpin sudah tentu memiliki rasa tanggung jawab terhadap apa yang dipimpinnya. Tanggung jawab ini merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan dan merupakan beban moral bagi pemimpin untuk diterapkan dalam sebuah organisasi.

e. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin menginginkan agar apa yang dirumuskan, kebijakan yang diambil dan semua arahan-arahan yang sifatnya membangun diikuti oleh bawahannya tanpa ada protes dan keraguan atau dengan kata lain bawahan harus loyal dan patuh terhadap pimpinan.

f. Kemampuan Komunikasi

Seorang pemimpin harus memiliki kecakapan atau kesanggupan menyampaikan pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan

agar orang tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik dan yang terpenting kalimatnya terstruktur dan terarah.

2.1.2. Budaya Kerja

2.1.2.1. Pengertian Budaya Kerja

Mangkunegara (2007;113) mendefenisikan budaya kerja sebagai seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Menurut Triguno (2003) budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam suatu kehidupan kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai pekerja yang tau bekerja.

Menurut Jokosantoso (2005:2) budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya yang ada dalam perusahaan. Pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumber daya yang ada sebagai stimulus sehingga seseorang dalam

perusahaan mempunyai perilaku yang spesifik bila dibandingkan dengan kelompok organisasi atau perusahaanya.

Budaya kerja mempunyai dua tingkat yaitu tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk pada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok cenderung bertahan sepanjang waktu. Pengertian ini mencakup tentang apa yang penting dalam kehidupan dan sangat bervariasi dalam perusahaan yang berbeda. Pada tingkatan yang lebih terlihat, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu perusahaan, sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sesama sejawatnya. Sebenarnya budaya kerja sudah lama dikenal manusia, namun belum disadari bahwa sebuah keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi.

Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya kerja (Triguno, 2003:1). Setiap fungsi atau proses kerja harus mempunyai perbedaan dalam cara bekerjanya yang mengakibatkan perbedaan nilai-nilai yang diambil dalam kerangka kerja organisasi. Hal tersebut seperti nilai-nilai apa saja yang patut dimiliki, bagaimana perilaku setiap orang akan dapat mempengaruhi kerja mereka, kemudian falsafah yang dianut.

Proses yang panjang yang terus menerus disempurnakan sesuai dengan tuntutan dan kemampuan sumber daya manusia itu sendiri sesuai dengan prinsip pedoman yang diakui (Triguno, 2003:31). Program budaya kerja

akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan.

Warna budaya kerja adalah produktivitas yang berupa perilaku kerja yang dapat diukur antara lain: kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri, makin lebih baik dan lain-lain (Triguno, 2003:4).

Menurut Tika (2008:5), unsur yang terkandung dalam budaya kerja dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Asumsi dasar dalam budaya kerja, terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku
2. Keyakinan yang dianut dalam budaya kerja, terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota perusahaan. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau motto, asumsi dasar, tujuan umum, perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip yang menjelaskan usaha.
3. Pimpinan atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya kerja. Budaya kerja perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pimpinan perusahaan atau kelompok tertentu dalam perusahaan tersebut.
4. Pedoman mengatasi masalah dalam perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah

integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

5. Berbagai nilai (*sharing of value*) dalam budaya kerja perlu berbagai nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.
6. Pewarisan (*learing process*) asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota perusahaan perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam perusahaan tersebut
7. Penyesuaian (*adaptasi*) perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

2.1.2.2. Jenis-jenis budaya kerja

Adapun jenis-jenis budaya kerja berdasarkan proses informasi dan tujuannya menurut Tika (2008:7) adalah :

a. Berdasarkan proses informasi budaya kerja, terdiri dari :

1. Budaya rasional, dalam budaya ini proses informasi, individual, (klarifikasi secara pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjuk (efisiensi, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).
2. Budaya ideology, dalam budaya ini pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai

sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan)

3. Budaya consensus, dalam budaya ini pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan consensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerja sama kelompok)
4. Budaya hierarkis dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi), diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, control dan koordinasi).

b. Berdasarkan tujuannya yaitu :

1. Budaya organisasi perusahaan
2. Budaya organisasi publik
3. Budaya organisasi social

2.1.2.3. Fungsi Budaya Kerja

Adapun fungsi utama kerja menurut Tika (2008:13) adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai batas pembedah terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya indentitas tertentu yang dimiliki oleh satu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
- b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu perusahaan. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seseorang karyawan/ karyawan suatu perusahaan. Para karyawan

mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.

- c. Mempromosikan stabilisasi system sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
- d. Sebagai mekanisme control dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dengan dilebarkannya mekanisme control, didatarkannya struktur, diperkenalkannya dan diberi kekuasaannya karyawan oleh perusahaan, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
- e. Sebagai integrator, budaya kerja dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan dimana setiap unit terdapat para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.
- f. Membentuk perilaku karyawan. Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan perusahaan.
- g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok perusahaan. Masalah utama yang sering dihadapi perusahaan adalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya kerja diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.

- h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan. Fungsi budaya kerja adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning, yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
- i. Sebagai alat komunikasi. Budaya kerja dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi.

Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu bersifat material dan perilaku. Kata-kata mencerminkan kegiatan dan politik organisasi. Material merupakan indikator dari status dan tujuan fundamental budaya kerja untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien menggembarakan. Oleh karena itu budaya kerja berupaya merubah budaya komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin (Triguno 2003: 5-6).

2.1.2.4. Manfaat budaya kerja

Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku SDM untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Manfaat yang didapat antara lain menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, membuka

seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotong royongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki, cepat menyesuaikan diri dari perkembangan dari luar (faktor eksternal seperti pelanggan, social, ekonomi dan lain-lain).

Menurut supriyadi dan Guno (Triguno, 2003:22) budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Adapun manfaat nyata dari penerapan dari suatu budaya kerja yang baik dalam suatu lingkungan organisasi adalah meningkatkan jiwa gotong royong, meningkatkan kebersamaan, saling terbuka satu sama lain meningkatkan jiwa kekeluargaan, meningkatkan rasa kekeluargaan, membangun komunikasi yang lebih baik, meningkatkan produktivitas kerja.

2.1.2.5. Fator-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja

Budaya kerja terbentuk begitu satuan kerja atau organisasi itu berdiri. Pembentukan budaya kerja itu terjadi tatkala lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi. Diperlukan waktu yang cukup lama untuk membentuk budaya kerja. Pembentukan budaya kerja diawali oleh pemilik atau pimpinan paling atas (*Top Management*) atau pejabat yang ditunjuk dimana besarnya pengaruh yang dimiliki akan menentukan suatu cara tersendiri yang dijalankan satuan kerja yang dipimpinnya.

Budaya kerja yang dibangun dan dipertahankan ditunjukkan dari filsafat pendiri atau pimpinannya. Selanjutnya budaya itu sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima atau tidak. Namun secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi dan terjadi perubahan yang akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan.

Dengan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa perubahan dalam budaya kerja itu sangat penting. Karena masalah budaya kerja terletak pada diri kita masing-masing dan musuh budaya kerja adalah diri kita sendiri (Triguno, 2003:29). Di Indonesia terdapat perilaku dan sikap budaya yang tercermin dari perilaku dan norma-norma kehidupan sehari-hari, hal ini tidak terlepas dari akar budaya yang dianut masyarakat atau bangsa yang bersangkutan. Perilaku dan sikap budaya dimaksud ada yang bersifat positif dan ada yang bersifat negative bila dikaitkan dengan aktivitas dan atau pekerjaan seseorang.

Menurut Suyadi (2000:181), faktor utama yang menentukan kekuatan budaya kerja adalah kebersamaan dan intensitas, diantaranya :

1. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksud pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru maupun melalui program-program latihan. Melalui program orientasi, anggota-anggota baru organisasi

diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Disamping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah, tindakan-tindakan yang membantu meperkuat komitmen nilai-nilai budaya kerja.

2. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota perusahaan kepada nilai-nilai inti budaya kerja. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu memperhatikan dan menaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota perusahaan guna menanamkan nilai-nilai budaya kerja. Menurut Robbins dalam buku Tika (2008:10) menyatakan ada 10 karakteristik yang apabila dicampur dan di cocokan, akan menjadi budaya kerja. Kesepuluh karakteristik budaya kerja tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, keberadaan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu perusahaan sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan.
- b. Toleransi terhadap tindakan beresiko dalam budaya kerja perlu ditekankan, sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan memberikan toleransi kepada anggota/ para karyawan untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

- c. Pengarahan, pengarahan yang dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/ perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan perusahaan, kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
- d. Integrasi, integrasi yang dimaksudkan sejauh mana suatu perusahaan dapat mendorong unit-unit perusahaan untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit perusahaan dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerja yang dihasilkan.
- e. Dukungan manajemen, dukungan manajemen yang dimaksud sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan (karyawan) sangat membantu kelancaran kinerja suatu perusahaan.
- f. Kontrol alat yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan/ karyawan dalam suatu perusahaan.
- g. Identitas, identitas yang dimaksud sejauh ini dimana para anggota/ karyawan suatu perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian

profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

- h. Sistem imbalan, sistem imbalan dimaksud sejauh mana imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas kinerja pegawai karyawan, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas kinerja pegawai karyawan dapat mendorong karyawan/ karyawan suatu perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari kinerja pegawai yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Sebaliknya, sistem imbalan yang didasarkan atas senioritas dan pilih kasih, akan berakibat tenaga kerja yang kemampuan dan keahlian dapat berlaku pasif dan frustrasi. Kondisi semacam ini dapat berakibat kinerja perusahaan menjadi terhambat.
- i. Toleransi terhadap konflik, sejauh mana para karyawan/ karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu perusahaan. Namun, perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau strategi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.
- j. Pola komunikasi, sejauh mana komunikasi dapat dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau

antara karyawan itu sendiri. Untuk dapat menentukan karakteristik budaya kerja yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan, diperlukan kriteria ukuran. Kriteria ukuran budaya kerja juga bermanfaat untuk memetakan sejauh mana karakteristik tipe budaya kerja tepat atau relevan dengan kepentingan suatu organisasi karena setiap perusahaan memiliki spesifikasi tujuan dan karakter sumber daya yang berlainan. Karakteristik perusahaan yang berbeda akan membawa perbedaan dalam karakteristik tipe budaya kerja.

2.1.2.6. Indikator Budaya Kerja

Menurut Nurhadijah (2017:175), indikator budaya kerja adalah sebagai berikut :

- a. Inovasi dan Pengambilan Resiko : Tingkat daya pendorong pegawai untuk dapat bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian Terhadap Detail : Dari indikator ini menjelaskan bahwa tingkat tautan terhadap pegawai untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
- c. Konsistensi : Organisasi cenderung memiliki budaya kuat yang konsisten, terkoordinasi dan terintergrasi secara baik. Norma-norma perilaku didasarkan pada nilai-nilai inti. Para pemimpin dan bawahan mencapai kesepakatan meskipun dengan sudut pandang yang berbeda.
- d. Perlibatan : Organisasi memberdayakan pegawai, mengorganisir tim dan pengembangan Sumber Daya Manusianya, semua tingkat organisasi

merasa bahwa mereka memiliki kontribusi yang akan mempengaruhi pekerjaan dan tujuan organisasinya.

2.1.3. Iklim Organisasi

2.1.3.1. Pengertian Iklim Organisasi

Menurut Lussier (2015:486), mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka, selanjutnya Simamora (2014:81) mendefenisikan iklim organisasi sebagai lingkungan internal atau psikologi organisasi. Dapat dipahami bahwa iklim organisasi mempengaruhi praktek dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi.

Lebih lanjut Wirawan (2014:122), mendefenisikan iklim organisasi sebagai persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi dilingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa iklim organisasi yang ada dalam setiap organisasi menunjukkan cara hidup organisasi, dirasakan dan dipresepsikan oleh anggota-anggota yang ada didalamnya sebagai sesuatu yang diberi makna dan memiliki pengaruh terhadap perilaku anggota organisasi tersebut. Terdapat perbedaan antara individu-individu dalam menanggapi

lingkungan kerjanya dalam arti bagaimana dia merasakan iklim organisasinya. Iklim organisasi merupakan suatu konsep yang menggambarkan tentang kualitas lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.1.3.2. Faktor-Faktor Iklim Organisasi

Besar kecil organisasi ditentukan oleh jumlah anggota yang terlihat dalam proses kegiatan organisasi tersebut. Dalam organisasi yang kecil memungkinkan frekuensi tatap muka antara individu menjadi lebih tinggi, sehingga tingkat keakraban menjadi lebih tinggi. Komunikasi yang terjalin lebih intensif sehingga memungkinkan terbentuknya suasana yang berbeda dengan organisasi yang berukuran besar. Stringer (2012:135) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu:

1. Lingkungan eksternal. Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama.
2. Strategi organisasi. Kinerja suatu instansi bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energy yang dimiliki oleh pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh pegawai untuk melaksanakan yang diperlukan oleh strategi dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda akan menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.
3. Pengaturan organisasi. Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.

4. Kekuatan sejarah. Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.
5. Kepemimpinan. Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi pegawai. Motivasi pegawai merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

2.1.3.3. Dimensi Iklim Organisasi

Iklim organisasi terjadi di setiap organisasi dan akan mempengaruhi perilaku organisasi dan dapat diukur melalui persepsi setiap anggota organisasi. Organisasi yang menciptakan iklim organisasi positif bagi individu dalamnya akan memperoleh hasil berupa tampilan kinerja individu yang baik dan efektif.

Lussier (2015 : 487) mengatakan bahwa dimensi iklim meliputi :

1. **Structure.** Struktur merupakan tingkat paksaan yang dirasakan pegawai karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur dan tersusun yaitu tujuan organisasi, tingkatan tanggung jawab dan nilai-nilai organisasi. Hal ini penting diketahui oleh pegawai agar mereka tahu apa yang sesungguhnya diharapkan dari mereka dan mereka dapat memberikan kontribusi yang tepat bagi organisasi. Menurut Streers (2010:135) semakin tinggi “penstrukturan” suatu organisasi lingkungannya akan terasa makin kaku, tertutup dan penuh ancaman. Sementara semakin otonomi dan kebebasan menentukan tindakan sendiri diberikan pada individu dan makin banyak perhatian yang diberikan manajemen terhadap pegawainya akan makin baik iklim kerjanya.

2. **Responsibility.** Tanggung jawab merupakan tingkat pengawasan yang diberlakukan organisasi dan dirasakan oleh para pegawai dimana kualitas tanggung jawab dan bentuk tanggung jawab, pengarahan dan pertimbangan yang diterima dari atasan ke bawahan.
3. **Reward.** Merupakan tingkatan penghargaan yang diberikan atas usaha pegawai yang dihargai sesuatu dengan kinerjanya. Menurut Stringer (2012:124) pemimpin harus lebih banyak memberikan pengakuan dari pada kritikan untuk membantu pegawai meraih puncak prestasi. Kesempatan berkembang harus menggunakan penghargaan dan peningkatan kinerja.
4. **Warmth.** Berkaitan dengan tingkat kepuasan pegawai dalam organisasi. Ini didasarkan pada perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antara rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok social yang informal.
5. **Support.** Berkaitan dengan dukungan kepada pegawai didalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Hal-hal yang berkaitan dengan dukungan dan hubungan anatara sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara pimpinan dan pegawai. Ini lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.
6. **Organizational identity and loyalty.** Berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaan dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya, derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan

perasaan komitmen kuat berasosiasi loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya pegawai merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

7. Risk. Berkaitan dengan pemberian ruang terhadap pegawai untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.

Menurut Sumantri (2011:143), pengukuran iklim organisasi dalam beberapa hal sama dengan pengukuran kepribadian individu. Informasi tingkat pertama diperoleh dari suatu gambaran informal (*informal description*). Hal ini mencakup catatan seseorang mengenai aktifitas organisasi yang dilakukan dengan observasi terhadap rapat, dokumen-dokumen, surat menyurat, nota peringatan dan bahkan interpretasi yang didasarkan pada segala sesuatu seperti kotak telepon kantor yang selalu terkunci. Deskripsi ini memberi bahan untuk mengambil kesimpulan organisasi misalnya demokratis, otoriter, konservatif ataupun non komunikatif.

Selanjutnya tingkatan yang lain dari informasi yaitu dengan orang-orang dalam organisasi, apa yang mungkin diberikan orang-orang yang mungkin merasakan iklim, berbeda hal bagaimana mereka menerima atau menolak peraturan-peraturan dan kaidah-kaidah dan bagaimana mereka memandang lingkungan sosial umumnya.

2.1.3.4. Indikator Iklim Organisasi

Indikator iklim organisasi adalah dimensi dari variabel iklim organisasi yang menjadi tolak ukur karakteristik seorang pegawai untuk berperilaku dalam

lingkungan organisasi. Menurut Intifada (2013) dalam I Gusti Ngurah Pranata dan I Wayan Mudiarta Utama (2019) menyatakan bahwa ada beberapa indikator iklim organisasi, diantaranya :

a. Kepemimpinan

Perilaku atau interaksi seseorang pimpinan dalam mengkoordinasikan dan menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Kepercayaan

Adanya sikap saling percaya antara karyawan dan pimpinan dengan tetap mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang penuh keyakinan dan kepercayaan.

c. Pembuatan keputusan bersama atau dukungan.

Para karyawan disemua tingkat organisasi harus diajak komunikasi dan konsultasi mengenai semua masalah dalam semua kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka dan berperan serta dalam pembuatan keputusan dan penetapan tujuan.

d. Kejujuran

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

e. Komunikasi.

Karyawan/ pegawai berhak mengetahui akan informasi yang berhubungan dengan tugas dan wewenang mereka.

f. Fleksibilitas atau otonomi.

Karyawan/ pegawai memiliki keotonomian dalam tugas dan pekerjaan sendiri, serta dapat menerima saran dari siapapun dengan pikiran terbuka. Artinya karyawan memiliki kebebasan dalam menyampaikan pendapat.

g. Risiko pekerjaan.

Karyawan/ pegawai menyadari akan risiko pekerjaan dengan tetap berkomitmen dan loyal terhadap perusahaan/ Instansi.

2.1.4. Kinerja Pegawai

2.1.4.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Sedangkan kinerja menurut Rivai (2015:14), adalah hasil atau tingkat keberhasilan dari seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas, dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Lebih lanjut Hersey and Blanchard (dalam Rivai 2015), menjelaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kemauan dan tingkat kemampuan tertentu. Sedangkan menurut (Noor, 2013), "Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada fungsi

pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi". Menurut (Mathis & Jackson, 2011), Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai.

2.1.4.2. Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Manfaat penilaian kinerja pegawai merupakan hasil penilaian kinerja sebagai dasar evaluasi berkala kinerja anggota organisasi. Apakah seorang pegawai dinilai kompeten atau tidak kompeten, efektif atau tidak efektif, dapat dipromosikan atau tidak dan seterusnya didasarkan pada informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja. Selain itu, organisasi sering kali mencoba mempengaruhi kinerja pegawai dengan menghubungkan berbagai penghargaan, seperti : kenaikan gaji dan promosi (Sofyandi, 2013).

Menurut Veithzal Rivai (2011:553), ada 3 (tiga) manfaat penilaian kinerja, diantaranya sebagai berikut :

1. Manfaat bagi pegawai yang dinilai antara lain :

- a. Meningkatkan motivasi
- b. Meningkatkan kepuasan kerja
- c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
- d. Adanya kesempatan berkomunikasi ke pimpinan
- e. Peningkatan pengertian nilai tentang pribadi.

2. Manfaat bagi penilai :

- a. Meningkatkan kepuasan kerja
- b. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja pegawai

- c. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari pimpinan maupun dari bawahan
- d. Sebagai saran meningkatkan motivasi pegawai
- e. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan.

3. Manfaat bagi perusahaan

- a. Memperbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada di dalam organisasi
- b. Meningkatkan kualitas komunikasi
- c. Meningkatkan motivasi pegawai secara keseluruhan
- d. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan masing-masing pegawai.

2.1.4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja Pegawai

Beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja pegawai, yaitu :

- a. Karakteristik situasi
- b. Deskripsi pekerjaan, spesialisasi pekerjaan dan standar kinerja
- c. Tujuan penilaian kinerja
- d. Sikap pegawai dan manajer terhadap evaluasi.

Menurut Malthis & Jakson (2011), menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu bakat, pendidikan, pelatihan, lingkungan dan fasilitas, iklim kerja, gaji, bonus, interseleksi, motivasi dan kemampuan hubungan industrial, teknologi manajemen, kesempatan berprestasi, dan keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan. Seiring dengan peningkatan kinerja pegawai maka tujuan organisasi akan tercapai sehingga pencapaian tujuan organisasi tersebut akan memberikan umpan balik yang positif terhadap organisasi itu sendiri.

2.1.4.4. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja pegawai. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja pegawai diantaranya :

a. Kualitas Kerja

Kualitas kerja pegawai dapat diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai itu sendiri (Robbins, 2016:260). Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dan juga kemampuan serta keterampilan pegawai dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.

b. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan (Robbin, 2016: 260). Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh pegawai sehingga kinerja pegawai dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut, misalnya pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan organisasi.

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 (Robbins, 2016:261). 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 disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya (Robbins, 2016:261). 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 (Robbins, 2016: 261). Kinerja pegawai itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja pegawai, kuantitas kerja pegawai, ketepatan waktu pegawai dalam bekerja disegala aspek, efektifitas dan kemandirian pegawai dalam bekerja. Artinya pegawai yang mandiri, yaitu pegawai ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelum-sebelumnya untuk membandingkan penelitian yang sekarang. Berikut tabel 2.1 Penelitian terdahulu yang terperinci sebagai berikut :

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Penelitian/ Tahun	Hasil
1	2	3	4	5
1	Oddang Oddang, dkk	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai	Jurnal/2020	Secara simultan faktor gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan budaya organisasi berpengaruh secara parsial yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai adala gaya kepemimpinan
2	Fatmawati Umasangadji, Florence Daicy Lengkong, Martha Ogotan	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja pegawai pada Sekertariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah	Jurnal/2014	Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan bersifat kontributif. Artinya bahwa secara emperik iklim organisasi memberikan kontribusi yang nyata

				dan cukup besar terhadap kinerja pegawai khususnya pada sekretariat daerah Halmahera Tengah.
3	Ahmad Suharmanto	Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Biro Administrasi Pimpinan Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri	Jurnal/2021	Kepemimpinan dan Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai di lingkungan Biro Administrasi Pimpinan Kementerian Dalam Negeri. Keeratan pengaruh kedua variabel ini termasuk dalam kategori kuat dan mempunyaipengaruh yang positif, artinya semakin baik kepemimpinan dan iklim organisasi, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai di lingkunganBiro Administrasi Pimpinan Kementerian Dalam Negeri.

4	Suprayitno, H. Syahrani, H.Burhanuddin	Pengaruh Kompetensi Pegawai Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja pegawai Pada Sekretariat Daerah Provinsi Klimantan Timur	Jurnal/2014	Variabel kompetensi pegawai dan budaya kerja secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur. Secara parsial, variabel kompetensi pegawai tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial, variabel budaya kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.
5	Misra Yeni R, Andi Prastyo	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Tabir Kabupaten Marangin	Jurnal/2021	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan uji t untuk variabel Gaya Kepemimpinan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada

				Kantor Camat Tabir Kabupaten, sedangkan variable lingkungan kerja dari hasil uji t tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Kantor Camat Tabir Kabupaten Merangin.
6	Teni Agustina Dan Harbelia Retna Kumala	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai Pada Dinas Arsip Dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Bogor	Jurnal/2018	Adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Arsip Dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Bogor dan nilai tersebut berada dalam kategori kuat.
7	Daud Melianus, Anita Erari dan Maman Rumanta	Pengaruh Komunikasi, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Distrik Yapen Selatan	Jurnal/2021	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komunikasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel iklim organisasi

				<p>berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai. Komunikasi, iklim organisasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Distrik Yapen Selatan.</p>
--	--	--	--	--

Sumber : Data diolah