

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA LINGKUP PEMERINTAHAN KECAMATAN LAU KABUPATEN MAROS**

**MUHAMMAD RISAL**



**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2020**

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA LINGKUP PEMERINTAHAN KECAMATAN LAU KABUPATEN MAROS**

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**MUHAMMAD RISAL**  
**A21113012**



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2020**

# SKRIPSI

## PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA LINGKUP PEMERINTAHAN KECAMATAN LAU KABUPATEN MAROS

disusun dan diajukan oleh

**MUHAMMAD RISAL**  
A21113012

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, Agustus 2020

*acc 4/8/2020*  
Pembimbing I

Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr.  
NIP 19600508 198601 2 001

Pembimbing II

*acc 4/8/2020*

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

Ketua Departemen Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



*4/8/20*

Prof. Dra. Hj. Dian Anggraeni Sigit Parawansa, M.Si., Ph.D  
NIP 196204051987022001

# SKRIPSI

## PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA LINGKUP PEMERINTAHAN KECAMATAN LAU

disusun dan diajukan oleh

**MUHAMMAD RISAL**  
**A21113012**

telah dipertahankan pada sidang ujian skripsi  
pada tanggal **10 Agustus 2020** dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,  
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr	Ketua	1..... 
2.	Dr. Wahdah, SE., M.Pd., M.Si	Sekretaris	2..... 
3.	Prof. Dr. Musran Munizu, SE.,M.Si.,CIPM	Anggota	3..... 
4.	Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA	Anggota	4..... 

Ketua Departemen Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

  
Prof. Dra. Hj. Dian Anggraecce Sigit Parawansa, M.Si.,Ph.D  
NIP. 19620405 198702 2 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Muhammad Risal  
Nim : A211 13 012  
Jurusan/prodi : Manajemen/S1

dengan ini menyatakan dengan sebenar - benarnya bahwa skripsi yang berjudul


### **PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA LINGKUP PEMERINTAHAN KECAMATAN LAU KABUPATEN MAROS**

adalah hasil karya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu 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 dalam naskah skripsi 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, Agustus 2020  
Yang membuat pernyataan,



  
MUHAMMAD RISAL

## PRAKATA

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang maha kuasa atas segala kasih, karunia, dan anugrah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi dengan judul **“PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA LINGKUP PEMERINTAHAN KECAMATAN LAU KABUPATEN MAROS”** disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program sarjana strata satu (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik tanpa adanya bantuan, bimbingan, serta saran - saran dari berbagai pihak. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, peneliti menyampaikan terima kasih yang sebesar - besarnya kepada kedua orang tuaku, Muh. Idrus HS dan Musdalifah HJ yang sabar dan setia dalam membesarkan saya, atas segala kasih sayang yang tulus tiada batas, perhatian yang sepenuhnya dan segala pengorbanan yang begitu besar serta doa yang senantiasa diberikan untuk peneliti. Semoga peneliti dapat memberikan yang terbaik untuk kalian. Ucapan terima kasih juga peneliti berikan kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina, M.A selaku Rektor Universitas Hasanuddin Makassar beserta jajarannya;
2. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar beserta jajarannya;

3. Ibu Prof. Dra. Hj. Dian Anggraece Sigit Parawansa, M.Si., Ph.D selaku Ketua Jurusan Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin beserta jajarannya;
4. Ibu Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr selaku dosen pembimbing I dan Ibu Dr Wahdah, SE.,M.Pd., M.Si. Selaku dosen Pembimbing II, terima kasih atas segala arahan, bimbingan, saran, dan waktu yang telah diberikan kepada peneliti selama menyusun skripsi ini;
5. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin terima kasih atas ilmu yang telah diberikan selama menuntut ilmu di kampus ini;
6. Seluruh Civitas Akademika dan Tata usaha Jurusan Departemen Manajemen serta Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
7. Camat Lau, terima kasih atas kesediaanya mengizinkan penelitian saya;
8. Pegawai Kecamatan Lau, terima kasih atas kesediaanya dalam melakukan wawancara dan mengisi kuesioner penelitian saya;
9. Teman – teman mahasiswa Ekonomi angkatan 2013, IRONI 2013, terima kasih atas kenangan dan kebersamaan yang kita ciptakan selama ini;
10. Kepada Sahabatku Firman Hidayat, terima kasih atas bantuannya selama ini dalam suka maupun duka, teman cerita dalam segala permasalahan, teman perjuangan dari mahasiswa baru hingga di semester akhir ini. Semoga kesuksesan menghampiri kita bersama;

11. Kepada kakanda ku Lukman Rais S.Sos, terima kasih atas bantuan dan bimbingannya dalam menyelesaikan tugas akhir ini;
12. Kepada semua pihak yang tidak disebutkan satu persatu, yang telah membantu baik secara materi maupun non materi. Terima kasih banyak. Semoga Tuhan membalas kebaikan kalian.

Akhir kata, tiada kata yang patut peneliti ucapkan selain doa, semoga Allah melimpahkan berkah dan rahmat-Nya kepada kita semua, Amin.



## **ABSTRAK**

### **Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lingkup Pemerintahan Kecamatan Lau Kabupaten Maros**

**Muhammad Risal  
Nurdjanah Hamid  
Wahda**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Lingkup Pemerintahan Kecamatan Lau Kabupaten Maros. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari kuesioner. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 81 responden. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja kerja dipengaruhi oleh Iklim Organisasi dan Kepuasan kerja. Sementara pada Uji Hipotesis secara parsial variabel Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, lalu Uji Hipotesis secara parsial variabel Kepuasan Kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

**Kata kunci : Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Kerja**

*This study aims to examine the Organizational Climate and Job Satisfaction simultaneously and partially influencing the Performance of Employees in the Government Scope of Lau District, Maros Regency. The data used in this study are primary data obtained from the questionnaire.*

*The sample in this study were 81 respondents. The analytical method used in this research is multiple linear regression analysis.*

*The results showed that work performance was influenced by Organizational Climate and Job Satisfaction. While partially on the Hypothesis Test Organizational Climate variables significantly influence employee performance, then Hypothesis Test partially the Job Satisfaction variable has a significant and significant effect on employee performance.*

**Keywords : Organizational Climate, Job Satisfaction, Work Performance**

## DAFTAR ISI

	Hal.
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
1.4.1 Manfaat Teoritis .....	10
1.4.2 Manfaat Praktis .....	10
1.5 Sistematika Penulisan.....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>13</b>
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	13
2.1.1 Defenisi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	13
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	14
2.1.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	16
2.2 Iklim Organisasi .....	17
2.2.1 Pengertian Iklim Organisasi .....	17
2.2.2 Klasifikasi Iklim Organisasi.....	19
2.2.3 Dimensi dan Indikator Iklim Organisasi .....	20
2.2.4 Manfaat Iklim Organisasi.....	24
2.2.5 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi.....	26
2.3 Kepuasan Kerja .....	28
2.3.1 Pengertian Kepuasan kerja .....	28
2.3.2 Teori Kepuasan Kerja .....	29
2.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	32
2.4 Kinerja Kerja .....	35
2.4.1 Defenisi Kinerja Kerja.....	35
2.4.2 Kriteria-Kriteria Kinerja .....	37
2.4.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	39
2.4.3 Metode – Metode Penilaian Kinerja.....	40
2.5 Penelitian Terdahulu .....	42
2.6 Kerangka Konseptual.....	44
2.7 Hipotesis Penelitian .....	44

<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>46</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	46
3.2 Variabel Penelitian .....	46
3.2.1 Variabel Independen .....	46
3.2.2 Variabel Dependen .....	47
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	47
3.4 Populasi dan Sampel .....	47
3.5 Definisi Operasional .....	48
3.5.1 Iklim Organisasi ( $X_1$ ).....	48
3.5.2 Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) .....	48
3.5.3 Kinerja Kerja ( $Y$ ).....	48
3.6 Jenis dan Sumber Data .....	50
3.6.1 Data Primer.....	50
3.6.2 Data Sekunder .....	51
3.7 Teknik Pengumpulan Data.....	51
3.7.1 Observasi.....	51
3.7.2 Kuesioner.....	52
3.7.3 Wawancara .....	53
3.8 Teknik Analisis Data .....	53
3.8.1 Analisis Kualitatif .....	53
3.8.2 Analisis Kuantitatif.....	54
3.9 Alat Analisis Data.....	54
3.9.1 Uji Realibilitas dan Validitas .....	54
3.9.2 Uji Koefisien Determinasi Total ( $R^2$ ) .....	56
3.9.3 Uji Analisis Regresi Berganda.....	56
3.9.4 Uji F (Pengujian Secara Simultan) .....	57
3.9.5 Uji Parsial (t-Test) .....	58
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>60</b>
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	60
4.1.1 Sejarah Kecamatan Lau.....	60
4.1.2 Visi dan Misi.....	61
4.1.3 Struktur dan Wilayah Administratif .....	65
4.1.4 Keadaan Geografis dan Topografis.....	66
4.1.5 Keadaan Demografis .....	67
4.2 Analisis Deskriptif.....	67
4.2.1 Profil Responden .....	67
4.2.2 Penentuan Range .....	71
4.2.3 Tanggapan Responden.....	72
4.3 Analisis Data.....	77
4.3.1 Uji Reliabilitas .....	77
4.3.2 Uji Validitas .....	79
4.3.3 Uji Koefisien Determinasi Total ( $R^2$ ) .....	81
4.3.4 Analisis Regresi Berganda .....	82
4.4 Uji Hipotesis.....	84
4.4.1 Uji F .....	84
4.4.2 Uji T .....	85
4.5 Pembahasan.....	86

<b>BAB V KESIMPULAN .....</b>	<b>91</b>
5.1 Kesimpulan .....	91
5.2 Saran - Saran .....	93
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>94</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>98</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.1	Jumlah Pegawai Kantor Kecamatan Lau .....	8
2.1	Dimensi dan indikator Iklim Organisasi Secara Umum .....	21
2.2	Penelitian Terdahulu .....	42
3.1	Defenisi Operasional .....	49
3.2	Analisis Kuantitatif dengan <i>Skala Likert</i> .....	52
4.1	Penjabaran Visi Kecamatan Lau .....	62
4.2	Penjabaran Misi Kecamatan Lau .....	63
4.3	Profil Responden Menurut Umur .....	68
4.4	Profil Responden Menurut Jenis Kelamin .....	69
4.5	Profil Responden Menurut Pendidikan .....	69
4.6	Profil Responden Menurut Golongan .....	70
4.7	Profil Responden Menurut Lama Kerja .....	71
4.8	Tanggapan Responden Terhadap Iklim Organisasi .....	73
4.9	Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja .....	75
4.10	Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Kerja .....	76
4.11	<i>Reliability Statistics</i> ) .....	78
4.12	Uji Validitas .....	79
4.17	Hasil Uji Determinasi .....	82
4.18	Uji Regresi Linear Berganda .....	83
4.19	Uji F .....	85

## DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1	Kerangka Konseptual .....	44
4.1	Struktur Organisasi Pemerintahan Kecamatan Lau .....	65
4.2	Peta Geografi Kecamatan Lau .....	66

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1	Biodata Diri .....	99
2	Kuesioner .....	100
3	Surat Keterangan Telah Meneliti .....	103
4	Data Responden .....	104
5	Tabel Hasil Penelitian .....	106
6	Deskripsi Responden Hasil Input SPSS 25 .....	112
7	Uji Realibilitas dan Validitas .....	121
8	Uji Hipotesis .....	124

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat penting, bagi suatu Instansi pemerintah. Setiap Instansi dituntut bekerja lebih cepat, efektif dan efisien. Oleh karena itu ketertiban pegawai dalam aktivitas di instansi perlu dilengkapi dengan kemampuan dalam hal pengetahuan maupun keterampilan. Untuk itu, faktor sumber daya manusia perlu mendapat prioritas utama dalam pengelolaannya agar pemanfaatan sesuai dengan yang diharapkan oleh Instansi tersebut dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Organisasi Pemerintah Daerah merupakan suatu lembaga yang menjalankan jalannya pemerintah yang sumber legitimasinya berasal dari masyarakat. Masyarakat memberikan kepercayaan kepada penyelenggara pemerintah dengan diimbangi kinerja yang baik sehingga pelayanan dapat ditingkatkan secara efektif dan menyentuh pada masyarakat (Ramandei, 2009:1). Pemerintahan yang baik harus mempunyai sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang cukup dalam bekerja dan dapat menangani urusan pemerintahan. Sumber daya manusia pada suatu organisasi memiliki peranan penting, karena tanpa adanya dukung sumber daya manusia yang baik suatu organisasi dapat menghadapi masalah dalam pencapaian tujuan organisasi. Menciptakan tujuan organisasi secara efektif dan efisien pada organisasi sangat dibutuhkan kerja sama antar anggota organisasi yang baik. Hasil kinerja pegawai yang memuaskan dan stabil tentunya juga dipengaruhi oleh komitmen organisasi yang baik dari setiap pegawainya.



Menurut Wahyuddin dalam Mahardikwanto (2013) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu lingkungan kerja, budaya, kualitas kehidupan kerja, disiplin kerja, motivasi, komunikasi, kompensasi, jabatan, kepemimpinan, kepuasan kerja, pelatihan, dan masih banyak yang lainnya. Semua faktor itu akan berpengaruh sesuai fakta yang terjadi, ada yang berpengaruh secara dominan dan yang berpengaruh tidak dominan. Menurut Mathis dan Jackson (2006:378) kinerja pegawai dikatakan baik apabila semua indikator yang mempengaruhinya sudah baik pula. Adapun Indikator kinerja pegawai kuantitas, kualitas, keandalan pegawai, dan kehadiran pegawai.

Dalam suatu instansi pemerintah tentu terdapat suatu tujuan yang ingin dicapai. Salah satu faktor yang mendukung dalam pencapaian tujuan tersebut adalah individu - individu atau sumber daya manusia didalam instansi itu sendiri. Maka sumber daya manusia didalam suatu instansi perlu untuk dilakukan pengelolaan yang kemudian diarahkan untuk mencapai tujuan instansi. Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa pegawai adalah kekayaan (asset) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi MSDM sifatnya lebih strategis bagi instansi dalam mencapai tujuan - tujuan yang telah ditetapkan (Yuniarsih dan Suwatno, 2011).

Kecamatan merupakan bentuk organisasi perangkat daerah Kabupaten atau Kota yang dipimpin oleh camat yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh sebagian wewenang Bupati atau Wali kota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah. Efektivitas pelaksanaan otonomi daerah maka ada beberapa klasifikasi perundang-undangan yang mengatur tentang Pemerintah Daerah di antara ketentuan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 telah menggariskan bahwa titik berat otonomi diletakkan pada daerah kabupaten dan kota. Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 telah menerangkan tentang Pemerintahan

Daerah, kecamatan merupakan wilayah kerja camat sebagai perangkat daerah kabupaten dan daerah kota. Artinya, apabila kecamatan merupakan salah satu wilayah administrasi pemerintah, selain nasional, propinsi, kabupaten/kotamadya, dan kota administratif. Dengan memandang Kecamatan sebagai bentuk organisasi, maka kerja sama yang solid untuk mencapai tujuan adalah upaya rasional yang harus dilakukan untuk keberhasilannya (Eka Nurayda 2017:13).

Dalam menghadapi arus globalisasi, sumber daya manusia memegang peranan yang sangat dominan dalam kegiatan Instansi pemerintah. Oleh karena itu, setiap Instansi pemerintah perlu memikirkan cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan Sumber Daya Manusiannya agar dapat mendorong kemajuan bagi instansi dan bagaimana caranya agar pegawai tersebut memiliki produktivitas yang tinggi dari kinerja pegawai tersebut.

Untuk mencapai tujuan, suatu instansi tentu mengharapkan kinerja dari pegawainya. Kinerja dipandang sebagai kemampuan pegawai untuk mencapai hasil yang diinginkan, dalam mencapai hasil yang diinginkan tentu dibutuhkan sikap kerja yang positif dari pegawai. Untuk itu diharapkan bagi instansi harus menyadari dan membuat sebuah sistem pengelolaan yang memperhatikan faktor faktor yang berpengaruh terhadap sikap kerja pegawai demi tercapainya tujuan instansi itu sendiri.

Dalam hal kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Lau, tercermin dari misinya yang ingin membangun lingkungan kerja yang mampu membangkitkan motivasi pegawai untuk bekerja secara profesional, namun fenomena yang terjadi beberapa pegawai hanya berpikir untuk menggugurkan kewajibannya. Kinerja pegawai selama ini hanya terfokus pada melakukan pekerjaan sesuai dengan

bagian mana tempatnya bekerja. Sehingga dalam mengukur kinerja pegawai tentunya harus berkaca pada hasil kerja yang dilakukan.

Sementara itu salah satu hal yang membentuk kinerja pegawai di instansi pemerintahan adalah iklim yang terbangun didalam instansi tersebut. Iklim tersebut biasa disebut sebagai Iklim organisasi, di mana hal tersebut terkait erat dengan proses penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat tercipta hubungan dan kerja sama yang harmonis di antara para pegawai. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan sumber daya manusia yang diterima oleh pegawai di Kantor Kecamatan Lau. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda, begitupun di Kantor Kecamatan Lau. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang didalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen sumber daya manusia. Iklim organisasi yang terbuka memacu pegawai untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidak puasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi.

Sehingga fenomena iklim organisasi di Kantor Pemerintahan Kecamatan Lau Kabupaten Maros dibangun atas dasar berbagai pertimbangan yang dibangun dari visi instansi yaitu:

- a. Terpenuhinya hak dasar masyarakat seperti kecukupan pangan, papan, sandang yang bermutu kecukupan kebutuhan dan ketersediaan akan layanan pendidikan, kesehatan, lapangan pekerjaan, lingkungan yang bersih, aman, damai dan nyaman serta akses untuk berpartisipasi.
- b. Terjaminnya penyelenggaraan pemerintahan dalam kerangka good governance and clean governance

Sementara misi pemerintah Kecamatan Lau tertuang dai misi Pemerintah Kabupaten yaitu Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik serta Meningkatkan Kualitas Hidup Masyarakat.

Fenomena yang terjadi di\_Kantor Pemerintahan Kecamatan LauKabupaten Marosyakni masih adanya pegawai yang tak mampu mengungkapkan pendapat secara terbuka yang akhirnya menjadi sebuah beban mereka dalam melaksanakan pekerjaannya. Mereka berpikir bahwa sebuah pendapat tidak serta merta keluar dari pikiran seorang pegawai, tapi dilihat dari struktural jabatan yang dimiliki oleh pegawai. Tentunya hal tersebut akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menciptakan sebuah iklim organisasi yang mampu membawa para anggotanya untuk meningkatkan prestasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi bukanlah suatu hal yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda sesuai dengan tingkat kebutuhannya.

Dalam penelitian terdahulu Artiningsih (2001) menyatakan iklim organisasi mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (semakin tinggi tingkat pengaruh iklim organisasi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut). Terciptanya kepuasan kerja

didalam suatu organisasi juga sangat menentukan terbentuknya SDM yang produktif dan professional.

Sementara menurut Kristiana (2011) iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini dilihat dari perubahan kinerja yang dipengaruhi oleh struktur organisasi, imbalan, tanggung jawab, risiko, toleransi dan konflik. Lalu menurut Ostroff dalam Affandi (2002) mengasumsikan bahwa iklim organisasi yang kondusif menjadi prasyarat peningkatan kinerja pegawai secara maksimal.

Pengaruh dari faktor kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan itu sendiri, gaji yang diterima oleh pegawai serta lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja pegawai dapat dilihat tidak hanya saat melakukan pekerjaan, tetapi juga terkait dengan aspek lain seperti bagaimana interaksinya dengan sesama rekan kerja, saat bersama atasan dan bagaimana mengikuti peraturan dilingkungan kerja.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional, baik yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja juga mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu dilingkungan pekerjaan.

Di Kantor Pemerintahan Kecamatan Lau Kabupaten Maros kepuasan kerja terbangun dari kondisi di mana setiap pegawai menikmati pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerjaan yang menyenangkan akan meningkatkan kinerja kerjanya. Hal ini berkaitan dengan pendapat Munandar (2010) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak terhadap produktivitas, ketidakhadiran, keluarnya pegawai, dan dampaknya terhadap kesehatan. Dalam bekerja orang-orang memerlukan rasa aman, rasa puas, atau rasa senang. Pegawai yang merasa mendapat kepuasan dalam bekerja pada umumnya tidak mau berhenti

dari organisasi tempat mereka bekerja. Dalam hal ini fenomena yang terjadi yakni pegawai di Kantor Pemerintahan Kecamatan Lau Kabupaten Maros masih berpikir bahwa mereka bekerja untuk mengganti imbalan yang di berikan oleh instansi dan masih adanya sebuah tekanan batin dalam hal mengemukakan sebuah pendapat atau pun saran terhadap suatu masalah yang terjadi dilingkungan kerja membuat kepuasan kerja yang dimiliki seorang pegawai tidak terpenuhi dengan baik sehingga mempengaruhi kinerja pegawai tersebut.

Sementara kinerja pegawai harus diukur dari setiap evaluasi kerja seorang pegawai. Penilaian kinerja pegawai sangat penting dilakukan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja pegawai tersebut, di mana evaluasi terhadap kinerja tersebut dapat meningkatkan kualitas dan profesionalisme pegawai, dari hasil penilaian kinerja berguna dalam menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Sehingga dampak yang ditimbulkan dalam penilaian kinerja pegawai sangat besar, maka seluruh organisasi melakukannya. Oleh karena itu instansi harus memperhatikan bagaimana iklim yang terbangun didalam perusahaan serta bagaimana kepuasan kerja karyawan. Sehingga kinerja pegawai di Kantor Pemerintahan Kecamatan Lau Kabupaten Maros dapat diukur secara jelas berdasarkan data evaluasi instansi.

Organisasi pada umumnya sangat percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi - tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu memengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan begitupun yang terjadi di Kantor Pemerintahan Kecamatan Lau Kabupaten Maros. Penilaian kinerja terhadap pegawai biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh instansi. Dengan demikian, baik buruknya

kinerja pegawai dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas - tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Pemerintahan Kecamatan Lau Kabupaten Maros memiliki pola dan struktur organisasi yang mengacu pada pedoman setiap fungsi dalam melaksanakan kegiatan. Instansi ini memiliki 81 (delapan puluh satu) orang pegawai negeri sipil (PNS). Berikut tabel daftar Pegawai Negeri Sipil (PNS) di kantor Pemerintahan Kecamatan Lau Kabupaten Maros dibawah ini :

Tabel 1.1  
Jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS)  
di kantor Pemerintahan Kecamatan Lau  
Tahun 2020

<b>Golongan</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
I/B	1	1.2
I/C	1	1.2
II/A	5	6.2
II/B	15	18.5
II/C	11	13.6
II/D	5	6.2
III/A	5	6.2
III/B	15	18.5
III/C	11	13.6
III/D	10	12.3
IV/A	1	1.2
IV/B	1	1.2
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Kepegawaian Kecamatan Lau tahun 2020

Berdasarkan tabel diatas bahwa jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di kantor Pemerintahan Kecamatan Lau Kabupaten Maros rata-rata memiliki jenjang jabatan II/a dan III/b sehingga menarik untuk melihat sejauh mana kinerja kerja

pegawai. Sehingga dari latar belakang pemikiran diatas, penulis bermaksud melakukan penelitian dengan Judul "***Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lingkup Pemerintahan Kecamatan Lau Kabupaten Maros***".

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat diberikan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Lingkup Pemerintahan Kecamatan Lau Kabupaten Maros?
2. Apakah Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Lingkup Pemerintahan Kecamatan Lau Kabupaten Maros?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Lingkup Pemerintahan Kecamatan Lau Kabupaten Maros ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Lingkup Pemerintahan Kecamatan Lau Kabupaten Maros.
2. Untuk mengetahui Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Lingkup Pemerintahan Kecamatan Lau Kabupaten Maros.
3. Untuk mengetahui Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Lingkup Pemerintahan Kecamatan Lau Kabupaten Maros.



## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1. 4.1 Manfaat teoritis**

- a. Memberikan tambahan ilmu pengetahuan yang berguna bagi pembaca dan sebagai bahan pertimbangan yang dapat memberikan ide untuk pengembangan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis, sekurang - kurangnya dapat berguna sebagai sumbangan pemikiran bagi dunia pendidikan.
- c. Dapat memperkaya konsep atau teori yang menyokong perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia.

### **1.4.2. Manfaat Praktis**

- a. Diharapkan dengan adanya penelitian ini maka dapat menjadi evaluasi bagi Pemerintahan Kecamatan Lau Kabupaten Maros tentang bagaimana membangun iklim organisasi dan kepuasan kerja pegawai
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan informasi dan pertimbangan terhadap pemecahan masalah yang berkaitan dengan iklim organisasi dan kepuasan kerja pegawai
- c. Selanjutnya hasil penelitian ini diharapkan menjadi acuan bagi penyusunan program pemecahan masalah.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi ini terdiri dari lima bab yang masing-masing menampakkan hal yang berbeda, namun tetap saling mendukung dan melengkapi.

Bab pertama, berisi pendahuluan yang merupakan garis besar dari keseluruhan pola pikir dan dituangkan dalam konteks yang jelas serta padat. Atas dasar itu deskripsi yang diawali dengan latar belakang masalah yang terangkum didalam tentang apa yang menjadi alasan dalam memilih judul, dan bagaimana pokok permasalahan yang terjadi di Kantor terkait Iklim dan Kepuasan Kerja serta kondisi instansi.

Selanjutnya untuk lebih memperjelas maka dikemukakan pula tujuan penelitian baik ditinjau secara teoritis maupun praktis. Penjelasan ini akan mengungkap seberapa jauh signifikansi tulisan ini. Kemudian agar tidak terjadi penjiplakan dan pengulangan maka dibentangkan pula berbagai hasil penelitian terdahulu.

Bab kedua berisi tinjauan umum terkait Manajemen Sumber Daya Manusia, Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia, Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, Lalu sub bab Iklim Organisasi menjelaskan tentang Pengertian Iklim Organisasi, Klasifikasi Iklim Organisasi, Dimensi dan Indikator Iklim Organisasi, Manfaat Iklim Organisasi, Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi, sub bab Kepuasan Kerja dibahas Pengertian Kepuasan Kerja, Teori Kepuasan Kerja, sub bab kinerja kerja akan dibahas Definisi Kinerja Kerja, Kriteria - Kriteria Kinerja, Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja, Metode metode Penilaian Kinerja, penelitian terdahulu, kerangka konseptual dan Hipotesis.

Bab ketiga berisi Metode Penelitian di mana akan dibahas Pendekatan Penelitian, Variabel Penelitian, Lokasi dan Waktu Penelitian, Populasi dan Sampel, Definisi Operasional, Jenis dan Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisis Data dan Alat Analisis Data.

Bab keempat berisi tentang hasil penelitian dan pembahasan di mana secara garis besar pada bab ini menjelaskan tentang gambaran umum lokasi penelitian dan hasil dari penelitian.

Bab kelima berisi tentang kesimpulan dan saran dari penelitian.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Menurut Handoko (2011:3) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan - tujuan individu maupun organisasi.

Menurut Dessler (2015:3) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal - hal yang berhubungan dengan keadilan.

Menurut Simamora dalam Sutrisno (2015:5) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

### 2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2016:21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

#### 1) Fungsi Manajerial

##### a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

##### b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).

##### c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

##### d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan - peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

## 2) Fungsi Operasional

### a. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

### b. Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

### c. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

### d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

### e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### **2.1.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2016:14) Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

- 1) Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job recruitment, dan job evaluation.
- 2) Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- 3) Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- 4) Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- 5) Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

- 6) Memonitor dengan cermat undang-undang buruh dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
- 7) Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
- 8) Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.
- 9) Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- 10) Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

## **2.2 Iklim Organisasi**

### **2.2.1 Pengertian Iklim Organisasi**

Iklim atau Climate berasal dari bahasa Yunani yaitu *incline*, kata ini tidak hanya memberikan arti yang terbatas pada hal-hal fisik saja seperti temperatur atau tekanan, tetapi juga memiliki arti psikologis bahwa orang-orang yang berada didalam organisasi menggambarkan tentang lingkungan internal organisasi tersebut.

Istilah iklim organisasi (*organizational climate*) pertama kali dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an, yang menggunakan istilah iklim psikologi (*psychological climate*). Kemudian istilah iklim organisasi dipakai oleh Tagiuri dan Litwin. Tiaguri mengemukakan sejumlah istilah untuk melukiskan perilaku dalam hubungan dengan latar atau tempat (*setting*) di mana perilaku muncul: lingkungan (*environment*), lingkungan pergaulan (*milieu*), budaya (*culture*), suasana (*atmosphere*), situasi (*situation*), pola lapangan (*field setting*), pola perilaku (*behaviour setting*) dan kondisi (*conditions*) (Lussier, 2005:483).

Iklim organisasi merupakan hal yang perlu mendapat perhatian seorang manajer karena faktor tersebut sedikitnya ikut mempengaruhi



tingkah laku pegawai dalam organisasi. Dengan demikian hendaknya organisasi yang berkembang secara dinamis akan berdampak positif bagi kelangsungan dan keuntungan organisasi. Membahas tentang iklim organisasi, kita sebenarnya sedang membahas sifat - sifat atau ciri yang dirasa dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan yang dianggap mempengaruhi tingkah laku. Dengan kata lain, iklim dapat dipandang sebagai "kepribadian" organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya.

Iklim organisasi diartikan sebagai suasana atau keadaan dalam suatu kelompok kerja sama antara orang - orang yang bergabung didalam untuk mencapai tujuan bersama. Pengertian diatas, masih bersifat umum dan untuk lebih jelas dalam konteks organisasi terdapat beberapa pengertian iklim organisasi. Menurut Wirawan (2007) iklim organisasi melukiskan lingkungan internal organisasi dan berakar pada budaya organisasi. Umumnya iklim organisasi dengan mudah dapat dikontrol oleh pemimpin atau manajer. Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi mengenai dimensi - dimensi iklim organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi perilaku anggota organisasi yang kemudian mempengaruhi kinerja mereka dan kemudian mempengaruhi kinerja organisasi.

Menurut Litwin dan Stringer dalam Wirawan (2007:121) bahwa Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Davis dan Newstorm (2001:65) mengemukakan pengertian iklim organisasi sebagai *The human environment within an organization's employees do their work*. Pernyataan

Davis tersebut mengandung arti bahwa iklim organisasi itu adalah yang menyangkut semua lingkungan yang ada atau yang dihadapi oleh manusia didalam suatu organisasi tempat mereka melaksanakan pekerjaannya. Davis dan Newstorm (2001:65) juga mengemukakan Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan oleh anggotanya selama beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi.

### **2.2.2 Klasifikasi Iklim Organisasi**

Ada enam klasifikasi iklim organisasi menurut Halpin (1971) dalam Soetopo (2012:142) yang merupakan kontinum dari yang terbuka sampai pada yang tertutup. Tipe iklim organisasi tersebut antara lain:

1. *Open Climate*, situasi yang mana anggota senang sekali bekerja, bekerja sama, dan terbuka.
2. *Autonomous Climate*, situasi yang mana ada kebebasan, peluang kreatif, sehingga anggota memiliki peluang untuk memuaskan kebutuhannya.
3. *The Controlled Climate*, ditandai penekanan atas prestasi dalam mewujudkan kepuasan kebutuhan sosial, tiap orang bekerja keras, kurang hubungan sesama.
4. *The Familiar Climate*, adanya rasa kesejawatan tinggi antara pimpinan dan anggota.
5. *The Paternal Climate*, bercirikan adanya pengontrolan pimpinan terhadap anggota.
6. *The Closed Climate*, ditandai situasi rendahnya kepuasan dan prestasi tugas serta kebutuhan sosial para anggota, pimpinan sangat tertutup terhadap anggotanya.

Lebih lanjut, Halpin membagi iklim organisasi menjadi dua yaitu *Open Climate* dan *Closed Climate*. Sagala (2009:131) mengatakan bahwa iklim terbuka ditandai kepercayaan dan semangat yang tinggi serta rendahnya perlawanan. Adanya kreativitas dan inovasi setiap anggota untuk menghasilkan yang terbaik. Iklim tertutup adalah kebalikan dari iklim terbuka yang ditandai dengan semangat rendah dan perlawanan tinggi. pimpinan dan anggota memiliki gerakan sempit, menekankan hal-hal rutin, sibuk pada hal sepele atau tidak penting, dan tidak menunjukkan sedikitpun kepuasan.

Menurut Halpin (1966) dalam Usman (2010:204), model angket yang digunakan untuk mengukur iklim organisasi ialah *Organizational Climate Description Questionnaire* (OCDQ) dengan beberapa indikator yaitu gangguan (*hindrance*), keakraban (*intimacy*), pertentangan (*disengagement*), semangat (*esprit*), penekanan pada produksi (*production emphasis*), menjauhkan diri (*aloofness*), pertimbangan (*consideration*), dan dorongan (*thrust*).

### **2.2.3 Dimensi dan Indikator Iklim Organisasi**

Iklim organisasi secara objektif terjadi di setiap organisasi, dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi, tetapi hanya dapat diukur secara tidak langsung melalui persepsi anggota organisasi. Ini berarti peneliti yang menginginkan informasi mengenai iklim suatu organisasi perlu menjaringnya menggunakan kuesioner, wawancara dan observasi dari anggota organisasi. Dimensi dan indikator iklim organisasi harus dikembangkan guna mengukur iklim organisasi. Dimensi iklim organisasi adalah unsur, faktor, sifat atau karakteristik variabel iklim organisasi.

Dimensi iklim organisasi terdiri atas beragam jenis dan berbeda pada setiap organisasi.

Tabel 2.1  
Dimensi dan indikator iklim organisasi secara umum

<b>Dimensi iklim organisasi</b>	<b>Indikator</b>
Keadaan lingkungan fisik tempat kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempat kerja</li> <li>• Mebel</li> <li>• Alat produksi dan sebagainya</li> </ul>
Keadaan lingkungan social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan atasan dan bawahan</li> <li>• Hubungan antar teman sekerja</li> <li>• Sistem komunikasi</li> <li>• Sistem kepemimpinan</li> <li>• Kebersamaan</li> <li>• Kerja sama dalam melaksanakan tugas</li> <li>• Penghargaan terhadap kreativitas dan inovasi karyawan</li> <li>• Saling mempercayai</li> <li>• Humor</li> </ul>
Pelaksanaan Sistem Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visi, misi, dan strategi organisasi</li> <li>• Karakteristik organisasi</li> <li>• Struktur organisasi</li> <li>• Sistem birokrasi organisasi</li> <li>• Distribusi kekuasaan</li> <li>• Delegasi kekuasaan</li> <li>• Proses pengambilan keputusan</li> <li>• Alokasi sumber-sumber daya</li> <li>• Standar kerja</li> <li>• Prosedur kerja</li> <li>• Karakteristik pekerjaan</li> <li>• Karakteristik peran</li> <li>• Sistem imbalan</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan karir</li> <li>• Manajemen konflik</li> <li>• Iklim etis</li> </ul>
Produk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proses produksi</li> <li>• Jenis barang dan prosedur layanan konsumen</li> <li>• Jenis jasa dan prosedur penyajiannya</li> </ul>
Konsumen, Klien dan nasabah yang dilayani	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis konsumen</li> <li>• Perilaku konsumen</li> <li>• Hubungan anggota organisasi dengan konsumen</li> <li>• Sistem layanan</li> </ul>
Kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenergetikan</li> <li>• Kesehatan</li> <li>• Komitmen</li> <li>• Moral</li> <li>• Kebersamaan</li> <li>• Etos kerja</li> <li>• Semangat kerja</li> </ul>
Budaya organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelaksanaan nilai-nilai</li> <li>• Pelaksanaan norma</li> <li>• Kepercayaan dan filsafat</li> <li>• Pelaksanaan kode etik</li> <li>• Pelaksanaan seremoni</li> <li>• Sejarah organisasi</li> </ul>

Sumber : Wirawan (2007)

Dimensi iklim organisasi menurut Litwin dan Stringer (1968) ada 6 (enam) dimensi yang diperlukan yakni ;

1. Struktur. Struktur merefleksikan perasaan bahwa karyawan diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka. Meliputi posisi karyawan dalam perusahaan.

2. Standar - standar. Mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Meliputi kondisi kerja yang dialami karyawan dalam perusahaan.
3. Tanggung jawab. Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “pimpinan diri sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain. Meliputi kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Pengakuan. Perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Meliputi imbalan atau upah yang diterima karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan.
5. Dukungan. Merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku di kelompok kerja. Meliputi hubungan dengan rekan kerja yang lain.
6. Komitmen. Merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi.

Dimensi iklim organisasi menurut Koys et al. (1991) adalah sebagai berikut :

1. Otonomi (otonomy). Persepsi mengenai penentuan sendiri prosedur kerja, tujuan, dan prioritas
2. Kebersamaan (cohesion). Perasaan kebersamaan di antara altar organisasi, termasuk kemauan anggota organisasi untuk menyediakan bahan-bahan bantuan.
3. Kepercayaan (trust). Persepsi kebersamaan untuk berkomunikasi secara terbuka dengan anggota organisasi level atas mengenai

isu sensitif dan personal dengan harapan bahwa integritas komunikasi seperti itu tidak dilanggar.

4. Tekanan (pressure). Persepsi mengenai tuntutan waktu untuk menyelesaikan tugas dan standar kinerja.
5. Dukungan (support). Persepsi toleransi perilaku organisasi oleh atasannya, termasuk membiarkan anggota belajar dari kesalahannya tanpa ketakutan dan hukuman.
6. Pengakuan (recognition). Persepsi bahwa kontribusi anggota organisasi kepada organisasi diakui dan dihargai.
7. Kewajaran (fairness). Persepsi bahwa praktik organisasi adil, wajar, dan tidak sewenang-wenang atau berubah-ubah.
8. Inovasi (Innovation). Persepsi bahwa perubahan dan kreatifitas didukung, termasuk pengambilan risiko mengenai bidang-bidang baru di mana anggota organisasi tidak atau sedikit mempunyai pengalaman sebelumnya.

#### **2.2.4 Manfaat Iklim Organisasi**

Iklim organisasi memiliki hubungan yang sangat erat dengan orang-orang yang melaksanakan tugas organisasi guna tercapainya tujuan organisasi. Iklim organisasi berhubungan erat dengan persepsi individu terhadap lingkungan sosial organisasi yang mempengaruhi organisasi dan perilaku anggota organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasinya.

Iklm organisasi sangat penting karena iklim organisasi menunjukkan cara hidup suatu organisasi serta dapat menimbulkan pengaruh yang sangat besar terhadap motivasi, perilaku, prestasi, komitmen dan kepuasan kerja karyawan sehingga kinerja setiap anggota organisasi akan meningkat serta mereka merasa nyaman apabila iklim organisasinya kondusif dan berjalan dengan baik.

Iklm organisasi penting diciptakan karena untuk mengatasi hubungan keorganisasian. Iklm organisasi yang berbeda - beda tersebut dapat mempengaruhi perilaku karyawan yang berada didalam organisasi. Perilaku karyawan didalam organisasi bermacam - macam seperti motivasi kerja, keterlibatan kerja, komitmen kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, stres kerja, sikap kerja, moral karyawan serta perilaku konflik.

Dimensi iklim organisasi yang mempengaruhi perilaku karyawan didalam organisasi secara umum dibagi menjadi 2 yakni fisik dan non fisik. Adapun dimensi fisik seperti keadaan lingkungan fisik tempat kerja dan dimensi non fisik terdiri dari keadaan lingkungan sosial, pelaksanaan sistem manajemen, produk, konsumen, klien dan nasabah yang dilayani, kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi dan budaya organisasi.

Sehingga dari penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa iklim organisasi mempengaruhi produktivitas anggota dan selanjutnya mempengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi. Sebagai contoh persepsi negatif karyawan tentang pemimpinnya akan mempengaruhi perilaku mereka dalam melaksanakan pekerjaannya. Perilaku ini akhirnya berpengaruh terhadap produktivitas mereka yang kemudian mempengaruhi kinerja organisasi.



Jadi dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi yang kondusif bermanfaat bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Brown dan Leigh (1996) mengatakan bahwa iklim organisasi menjadi sangat penting karena kebutuhan organisasi memastikan bahwa individu yang berada didalam organisasi memiliki nilai tambah dan tetap ingin berada didalam organisasi dan ingin terus melimpahkan karyanya pada pekerjaan mereka untuk kepentingan organisasi. Selain itu mereka juga mengemukakan bahwa organisasi yang dapat menciptakan lingkungan di mana karyawannya merasa ramah dapat mencapai potensi yang penuh dalam melihat kunci dari keunggulan bersaing. Oleh karena itu iklim organisasi dapat dilihat sebagai variabel kunci kesuksesan organisasi.

### **2.2.5 Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Menurut Higgins (1994:477-478) ada empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi iklim yaitu:

#### **1. Manajer/pimpinan**

Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan - aturan, kebijakan - kebijakan, dan prosedur - prosedur organisasi terutama masalah - masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara - cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik - teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

## 2. Tingkah laku karyawan

Tingkah laku karyawan mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antar manusia. Berdasarkan gaya normal seseorang dalam hidup atau mengatur sesuatu, dapat menambahnya menjadi iklim yang positif atau dapat juga mengurangnya menjadi negatif.

## 3. Tingkah laku kelompok kerja

Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipenuhi oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok - kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja, dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.

## 4. Faktor eksternal organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi mempengaruhi iklim pada organisasi tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang mempengaruhi iklim. Contohnya dalam perekonomian dengan inflasi yang tinggi, organisasi berada dalam tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan sekurang - kurangnya sama dengan tingkat inflasi. Seandainya pemerintah telah menetapkan aturan tentang pemberian upah dan harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan, karyawan mungkin menjadi tidak senang dan bisa keluar untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Di lain pihak,

ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan yang besar, sehingga hasilnya iklim menjadi lebih positif.

## **2.3 Kepuasan Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Kepuasan kerja**

Pada umumnya manusia bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, didalam bekerja mereka selalu berharap apa yang diinginkan sesuai dengan harapannya sehingga dapat dicapai kepuasan didalam dirinya. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dalam dirinya. Hal ini sesuai dengan pengertian kepuasan itu sendiri, di mana kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan di mana para pegawai memandang pekerjaannya. Hal ini tampak pada sikap pegawai terhadap pekerjaannya, sikap positif bila puas atau sikap negatif bila tidak puas. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan sikap (positif) pegawai terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai - nilai penting dalam pekerjaannya. Pegawai yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada tidak menyukainya.

Menurut Wibowo (2016:415), kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara

jumlah penghargaan yang diterima pekerjaan dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Ada pula menurut Sri Widodo (2016:113), menyatakan, bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan keinginan, kebutuhan hasrat, harapan pegawai tentang yang menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaan mereka.

Dengan demikian kepuasan kerja merupakan suatu yang penting dimiliki pegawai, karena dapat meningkatkan semangat dalam bekerja sehingga pekerjaan dilaksanakan dengan baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

### **2.3.2 Teori Kepuasan Kerja**

Teori Hierarki Kebutuhan (*Hierarchi of needs*) yang merupakan teori yang cukup terkenal yang dikembangkan oleh seorang psikolog bernama Abraham Maslow pada tahun 1943. Dalam teori ini, Maslow mengembangkan tentang bagaimana semua motivasi saling berkaitan. Ia menjelaskan bahwa manusia membagi tingkat kebutuhan mereka ke dalam lima kategori umum yang mempunyai tingkatan yang berbeda - beda. Ketika satu tingkat kebutuhan terpenuhi atau mendominasi, seseorang tidak lagi mendapat motivasi dari kebutuhan tersebut. Selanjutnya, seseorang akan berusaha memenuhi kebutuhan ke tingkat berikutnya. Maslow membagi tingkat kebutuhan manusia menjadi:

- a. Kebutuhan fisiologis : kebutuhan dasar, misalnya rasa lapar, haus, tempat berteduh, seks, tidur, oksigen, dan kebutuhan jasmani lainnya.
- b. Kebutuhan akan rasa aman : mencakup antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.

- c. Kebutuhan social : mencakup kebutuhan akan rasa memiliki dan dimiliki, kasih sayang, diterima baik, dan persahabatan.
- d. Kebutuhan akan penghargaan : mencakup faktor penghormatan internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- e. Kebutuhan akan aktualisasi diri : mencakup hasrat untuk makin menjadi diri sepenuh kemampuannya sendiri, menjadi apa saja menurut kemampuannya (Maslow:1984) dalam (Qurrotulaini, 2011).

Maslow menyatakan karyawan dapat dipuaskan oleh berbagai kebutuhan yang berbeda tergantung pada posisi mereka dalam hierarki. Perusahaan dapat memuaskan karyawan pada tingkat terendah hierarki dengan keamanan pekerjaan atau kondisi kerja yang aman. Jika kebutuhan dasar karyawan dapat terpenuhi, maka karyawan memiliki kebutuhan lain yang harus dipenuhi. Perusahaan dapat berusaha memuaskan karyawan dengan mengizinkan interaksi sosial atau tanggung jawab lebih banyak.

Lalu menurut Mc Gregor Douglas Mc Gregor (Robbins de Judge, 1990) dalam (Nugroho dkk, 2011) mengemukakan dua persepsi nyata mengenai manusia : persepsi pertama pada dasarnya negatif, disebut Teori X (Theory X), dan yang kedua pada dasarnya positif, disebut Teori Y (Theory Y). Setelah mengkaji cara para supervisor berhubungan dengan para karyawan, Mc Gregor menyimpulkan bahwa persepsi supervisor mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi - asumsi tersebut.

Menurut Teori X, terdapat empat asumsi yang dimiliki oleh supervisor yaitu :

- a. Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan sebisa mungkin menghindarinya.
- b. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin.
- d. Sebagian karyawan menempatkan keamanan diatas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Bertentangan dengan persepsi - persepsi negatif diatas, sebaliknya dalam Teori Y Mc Gregor menyebutkan empat asumsi positif yang disebutkan sebagai berikut:

- a. Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- b. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- c. Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari tanggung jawab.
- d. Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan keseluruhan populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen. Hubungan kerangka dasar yang dibuat oleh Maslow dengan teori X dan Y adalah Teori X berasumsi bahwa kebutuhan - kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu. Teori Y berasumsi bahwa

kebutuhan - kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu. Mc Gregor sendiri yakin bahwa asumsi - asumsi Teori Y lebih valid daripada Teori X. Oleh karena itu, ia mengemukakan berbagai ide seperti pembuatan keputusan partisipatif, pekerjaan yang menantang, serta hubungan kelompok yang baik sebagai pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi pekerjaan seorang karyawan.

### **2.3.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Frederick Herzberg yang dikutip oleh Hasibuan (2014:228), mengemukakan dua faktor atau teori motivasi kesehatan atau faktor higienis. Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk mengembangkan kemampuan. Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

#### **a. Faktor Higienis (*Hygiene Factor/Maintenance Factors*)**

Faktor ini berkaitan dengan pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus - menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor pemeliharaan ini meliputi hal - hal :

- 1) Gaji (*salaries*) Menurut Mardi (2014:107) gaji adalah “sebuah bentuk pembayaran atau sebuah hak yang diberikan oleh sebuah perusahaan atau instansi kepada pegawai atau karyawan”.

- 2) Kondisi kerja (*work condition*) Menurut Mangkunegara (2013:105) kondisi kerja adalah “semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja”.
- 3) Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*) Menurut Siagian (2012:290) kebijakan dan administrasi perusahaan adalah “tingkat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan”.
- 4) Hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*) Menurut Siagian (2012:290) hubungan antar pribadi adalah “tingkat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi antar tenaga kerja lain”.
- 5) Kualitas supervisi (*quality supervisor*) Menurut Siagian (2012:290) kualitas supervisi adalah “tingkat kewajaran supervisi yang dirasakan oleh tenaga kerja”. Hilangnya Faktor pemeliharaan dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan (*dissatisfiers = faktor higienis/hygiene factor*) dan tingkat absensi serta turnover karyawan akan meningkat.

b. Faktor Motivasi (*Motivation factors*)

Faktor ini menyangkut kebutuhan psikologis. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, Kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan



menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Faktor ini meliputi :

- 1) Prestasi (*achievement*) Menurut Hasibuan (2014:160) prestasi, “prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas - tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan.
- 2) Pengakuan (*recognition*) Menurut Siagian (2012:290) pengakuan adalah “besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja”.
- 3) Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*) Menurut Siagian (2012:290) pekerjaan itu sendiri adalah “berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya”.
- 4) Tanggung jawab (*responsibility*) Menurut Siagian (2012:290) tanggung jawab adalah “besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab diberikan kepada seorang tenaga kerja”.

Pengembangan potensi individu (*advancement*) Menurut Siagian (2012:290) pengembangan potensi individu adalah “besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat”.

## 2.4 Kinerja Kerja

### 2.4.1 Definisi Kinerja Kerja

Kinerja Karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor - faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal karyawan, faktor lingkungan internal organisasi, dan faktor lingkungan eksternal organisasi (Wirawan, 2007:123).

Panggabean (2004) menjelaskan penilaian kinerja karyawan merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi atas prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang. Lebih lanjut juga dijelaskan bahwa penilaian kinerja karyawan merupakan sebuah proses yang ditujukan untuk memperoleh informasi tentang kinerja karyawan. Informasi ini dapat digunakan sebagai input dalam melaksanakan hampir semua aktivitas manajemen sumber daya manusia lainnya seperti promosi, kenaikan gaji, pengembangan, dan pemutusan hubungan kerja.

Kinerja apabila dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (noun), maka pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing - masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai & Basri, 2004; Harsuko 2011). Dilihat dari sudut pandang ahli yang lain, kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya (Robbins, 2001). Sementara itu menurut Bernandi & Russell (2011) performansi adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Menurut Sinambela, dkk (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama - sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut Byars dan Rue (dalam Harsuko 2011) kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Menurut Withmore (dalam Mahesa 2010) mengemukakan kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.

Menurut Harsuko (2011), kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*). Berdasarkan uraian tersebut di atas dengan pencatatan hasil kerja (*proses*) yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat di evaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan

dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi. Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolak ukur kinerja.

Ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu:

- a. Tolak ukur yang baik, haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya.
- b. Tolak ukur yang baik, harus mampu membedakan individu - individu sesuai dengan kinerja mereka.
- c. Tolak ukur yang baik, harus sensitif terhadap masukan dan tindakan - tindakan dari pemegang jabatan.
- d. Tolak ukur yang baik, harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

#### **2.4.2 Kriteria-Kriteria Kinerja**

Kriteria kinerja adalah dimensi - dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama - sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. Menurut Schuler dan Jackson (dalam Harsuko 2011) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

- a. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat - sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini

memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

- b. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDMnya ramah atau menyenangkan.
- c. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Menurut Bernandin & Russell (dalam Riani 2011) kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. *Quantity of Work* (kuantitas kerja): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- b. *Quality of Work* (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat - syarat kesesuaian dan ditentukan.
- c. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan) : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. *Creativeness* (kreativitas) : keaslian gagasan - gagasan yang dimunculkan dan tindakan - tindakan untuk menyelesaikan persoalan - persoalan yang timbul.
- e. *Cooperation* (kerja sama) : kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- f. *Dependability* (ketergantungan) : kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

- g. *Initiative* (inisiatif) : semangat untuk melaksanakan tugas - tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h. *Personal Qualities* (kualitas personal) : menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah - tamahan dan integritas pribadi.

### **2.4.3 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Steers (dalam Suharto & Cahyono 2005) faktor -faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- a. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
- b. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- c. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Sementara menurut Payaman J Simanjuntak (dalam Maria Devita, 2017 :2) Ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

- a. Faktor individu yaitu kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat di kelompokkan dalam dua golongan, yaitu kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja.
- b. Faktor dukungan organisasi yaitu dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut adalah dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran

tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.

- c. Dukungan manajemen yaitu kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

#### **2.4.4 Metode - Metode Penilaian Kinerja**

Terdapat beberapa metode yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. Menurut Dessler (2013:295), metode - metode dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Metode Skala Penilaian Grafik (Graphic Rating Scale Method) adalah sebuah skala yang mencatatkan sejumlah ciri - ciri (seperti kualitas dan kepercayaan) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri.
2. Metode Peringkat Alternasi (Alternation Ranking Method), dilakukan dengan cara membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk pada satu atau banyak ciri.
3. Metode Perbandingan Berpasangan (Paired Comparison Method) merupakan metode yang dilakukan dengan cara memberi peringkat pada karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana yang lebih baik dari pasangannya.

4. Metode Distribusi Paksa (Forced Distribution Method) adalah sistem penilaian kinerja yang mengklasifikasikan karyawan menjadi 5 hingga 10 kelompok kurva normal dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Manajer atau supervisor terlebih dahulu mengobservasi kinerja karyawan, kemudian memasukkannya ke dalam klasifikasi karyawan.

5. Metode Insiden Kritis (Critical Incident Method), dalam metode ini penilai membuat catatan yang berisi contoh - contoh kebaikan yang tidak umum dan tidak dilakukan dengan waktu yang pasti kemudian penilai mengulasnya dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

6. Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS) adalah metode penilaian kinerja yang membidik pada kombinasi insiden kritis dan peringkat (quantified ratings) dengan menggunakan skala yang menggambarkan secara spesifik tentang kinerja yang baik dan buruk.

7. Management by Objectives (MBO), dilakukan dengan cara menetapkan tujuan spesifik setiap karyawan yang dapat diukur perkembangannya secara periodik.

8. Electronic Performance Monitoring, dilakukan melalui pengawasan secara elektronik. Dengan metode ini, dihasilkan data terkomputerisasi seorang karyawan per hari dan kinerjanya.



## 2.5 Penelitian terdahulu

Tabel 2.2  
Penelitian terdahulu

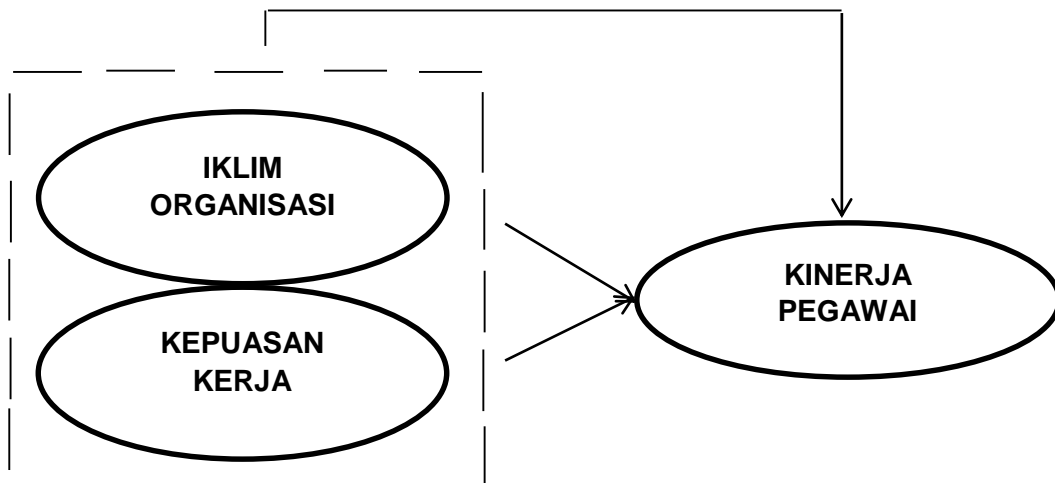
No	Nama Peneliti	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1.	Ni Luh Putu Dina Widiarti dan A.A. Sagung Kartika Dewi	2016	Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali	Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali.
2.	Evan Karno Pasaribu dan Ayu Desi Indrawati	2016	Pengaruh Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Provinsi Bali	Iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hendaknya pimpinan mampu menciptakan suasana yang aman dan nyaman yang membuat terjalannya komunikasi yang baik antara pimpinan dan pegawai. Pimpinan sebaiknya memberikan kesempatan para pegawai dalam menangani masalah baru yang akan menambah

				pengalaman mereka. Instansi juga memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengikuti diklat yang akan membuat mereka semakin betah untuk bekerja disuatu organisasi.
3.	Eka Nurayda	2017	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan	Variabel kepuasan kerja (X1) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y). Keberadaan variabel iklim organisasi (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan, hasil analisis diperoleh nilai F sebesar 48,435. Selain itu nilai P-value yang diperoleh kurang dari 0,05. Berdasarkan kedua nilai tersebut maka disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja (X1) dan iklim organisasi (X2) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y), karena nilai Fhitung (48,435) > Ftabel (3,24) dan nilai P-value (0,000) < $\alpha$ (0,05).

## 2.6 Kerangka Konseptual

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu, maka kerangka pemikiran antara Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual



## 2.7 Hipotesis Penelitian

Pengertian hipotesis menurut Sugiyono (2012) adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- H<sub>1</sub>: Diduga ada pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja secara simultan atau bersama - sama terhadap Kinerja Pegawai Pada Lingkup Kantor Pemerintahan Kecamatan Lau Kabupaten Maros
- H<sub>2</sub>: Diduga ada pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Lingkup Kantor Pemerintahan Kecamatan Lau Kabupaten

Maros.

H<sub>3</sub>: Diduga ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Lingkup Kantor Pemerintahan Kecamatan Lau Kabupaten Maros.