

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### 2.1 Deskripsi Strategi

Strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan yang dilakukan demi mencapai sasaran khusus. Kata strategi sendiri berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategos* dimana kata *stratos* berarti militer dan *Agenis* yang berarti pemimpin. Menurut Marrus strategi dapat didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara bagaimana agar tujuan tersebut dapat tercapai. Sedangkan menurut Steiner dan Miner yang dikutip oleh (Rini, 2021) strategi adalah penempatan misi perusahaan, penetapan, sasaran organisasi menggunakan kekuatan eksternal dan internal rumusan kebijakan dan upaya tertentu untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat, sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi dapat tercapai.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan sebuah cara atau metode yang telah disusun dan digunakan oleh suatu organisasi agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. strategi dalam suatu organisasi sangatlah penting dikarenakan untuk mencapai sesuatu diperlukan yang namanya perencanaan strategis sebagai wadah untuk mempermudah jalan organisasi dalam mencapai tujuan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. perencanaan strategis adalah sebuah perencanaan yang mempertimbangkan hal-hal apa yang harus dilakukan oleh organisasi, bagaimana cara melakukannya, dan kemana arah/tujuan organisasi tersebut sehingga organisasi dapat berjalan

dengan efektif dan efisien sesuai rencana. Menurut Stoner, Freeman dan Gibert, strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu;

1. Dari perspektif apa yang suatu organisasi lakukan. Berdasarkan perspektif ini strategi adalah sebuah program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya.
2. Dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan. Berdasarkan perspektif ini strategi adalah pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu.

Dalam sebuah organisasi strategi merupakan suatu cara untuk mencapai tujuan organisasi dan mengatasi kesulitan-kesulitan yang mungkin dan sedang dihadapi oleh organisasi dengan memanfaatkan sumber-sumber dan kemampuan yang dimiliki sebaik mungkin. Setiap organisasi memungkinkan untuk memiliki tujuan yang sama, akan tetapi strategi atau cara yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut bisa saja berbeda-beda.

Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi, yaitu;

1. Strategi manajemen, dimana meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro. Misalnya strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan lain sebagainya.
2. Strategi investasi, merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru, dan lain sebagainya.

3. Strategi bisnis, ini sering juga disebut strategi fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, seperti strategi pemasaran, strategi produksi, strategi organisasi, dan strategi distribusi, dan strategi yang berhubungan dengan keuangan. (Rangkuti, 2013)

Fungsi strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Untuk itu terdapat enam fungsi yang harus dilakukan secara simultan, yaitu;

1. Mengkomunikasikan suatu visi yang ingin dicapai kepada orang lain,
2. Menghubungkan kekuatan organisasi dengan peluang dari lingkungannya
3. Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menganalisis adanya peluang-peluang yang tersedia
4. Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang
5. Mengkoordinasi dan mengarahkan kegiatan organisasi kedepan.
6. Menanggapi serta beraksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu. (Permata, 2019)

Ada beberapa faktor-faktor penting yang perlu diperhatikan sebelum menentukan strategi, diantaranya yaitu

1. Memerhitungkan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki pihak saingan
2. Memanfaatkan keunggulan dan kelemahan pihak saingan
3. Memerhitungkan keadaan lingkungan intern maupun ekstern yang dapat mempengaruhi perusahaan
4. Memerhitungkan faktor-faktor ekonomis, sosial, dan psikologis

5. Memperhatikan faktor-faktor sosio-kultural dan hukum
6. Memperhatikan faktor ekologis dan geografis
7. Menganalisis dengan cermat rencana pihak-piha saingan (Permata, 2019)

## 2.2 Kepemimpinan

### 2.2.1. Defenisi Kepemimpinan

Stoner, Gilbert, dan Freeman mengemukakan sebagaimana yang dikutip oleh (Syahrul, 2015) bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi anggota organisasi/lembaga dalam berbagai aktivitas yang harus dilakukan.

Menurut Anwar kepemimpinan merupakan suatu usaha yang dilakukan seseorang dengan segenap kemampuannya untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan serta menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya agar mau bekerja dengan penuh semangat dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. (Akib & Taufik, 2021, h. 43)

Sedangkan Grenberg yang dikutip oleh (Suherman, 2019) mendefenisikan kepemimpinan sebagai proses dimana individu memberikan pengaruh anggota kelompok lain tentang perolehan tujuan yang telah diputuskan oleh kelompok atau organisasi. Selain itu George R. Terry dalam (Permata, 2019) mendefenisikan kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan sukarela untuk mencapai tujuan kelompok.

Jadi, kepemimpinan adalah sebuah kemampuan yang dimiliki oleh suatu individu khususnya pemimpin dalam mempengaruhi, mengendalikan, mengarahkan, dan mengatur suatu anggota kelompok dalam melaksanakan

sesuatu pekerjaan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Robbert D Stuart mendefinisikan pemimpin sebagai seorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk memengaruhi, memberi petunjuk dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Kartono dalam (Priansa, 2014) menyatakan bahwa pemimpin adalah seorang yang memiliki superioritas tertentu, sehingga memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu. Selain itu Kouzes dalam (Priansa, 2014) juga mengatakan bahwa pemimpin adalah pionir sebagai orang yang bersedia melangkah kedalam situasi yang tidak diketahui. Seorang pemimpin yang mempunyai visi yang jelas dapat menjadi penuntun dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin.

Dari berbagai defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin adalah suatu individu yang memiliki kemampuan dan kekuasaan untuk memimpin dan mengarahkan orang lain yang ada dalam suatu kelompok untuk melakukan pekerjaannya guna mencapai tujuan tertentu.

### 2.2.2. Fungsi Pemimpin

Menurut Kartono fungsi seorang pemimpin adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Berlandaskan uraian tersebut Jayanti menyimpulkan bahwa

fungsi pemimpin yaitu mengkoordinasikan anggota yang dipimpinnya agar rencana yang telah diketahui dapat dicapai dengan baik. Namun lebih jauh dari itu yang terpenting adalah adanya kesiapan dan kekuatan serta sikap mental yang baik sehingga bisa memimpin secara adil dan bijaksana. (Jayanti Trioctavia, 2016).

Sedangkan Karyadi menyimpulkan kepemimpinan memiliki beberapa fungsi yaitu;

1. Fungsi perencanaan, seorang pemimpin harus mampu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi dirinya sendiri selaku pemimpin dan penanggung jawab.
2. Fungsi memandang kedepan, hal ini berarti seorang pemimpin harus mampu memperkirakan apa yang akan terjadi dan waspada terhadap segala kemungkinan.
3. Fungsi pengembangan loyalitas, bahwa seorang pemimpin itu harus mampu untuk mengembangkan kesetiaan para bawahannya baik kepada pemimpinnya maupun kepada organisasinya, sebab tanpa loyalitas segala sesuatu tidak akan berjalan lancar.
4. Fungsi pengawasan terhadap rencana, adapun fungsi pemimpin selain membuat rencana juga mengawasi apakah rencana itu sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya sampai tercapai tujuan yang telah ditetapkan.
5. Fungsi pengambilan keputusan, bagi seorang pemimpin untuk bisa mengambil keputusan yang tepat bukanlah hal yang mudah, karena ia membutuhkan suatu kemampuan dan kecakapan tertentu, dan apabila

seorang pengambil keputusan tidak mempunyai kemampuan teknis yang cukup untuk itu, maka ia terpaksa harus meminta bantuan kepada spesialis tertentu.

6. Fungsi memberi penghargaan, bahwa seorang pemimpin itu harus bersikap penuh perhatian kepada bawahannya seperti memberi penghargaan kepada yang berprestasi.

### 2.2.3. Gaya Dan Tipe Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Menurut Permata (2019) kepemimpinan adalah suatu pola atau cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi para bawahannya dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Robert House dalam (Permata, 2019) mengemukakan ada empat gaya kepemimpinan yang menjadi perilaku seorang pemimpin, yaitu:

1. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (*achievement oriented*), yaitu pemimpin yang selalu membuat target yang menantang, serta mengharapkan bawahan bekerja dalam kinerja tertinggi, dan terus-menerus mencari peningkatan kinerja.
2. Kepemimpinan arahan (*directive*), bawahan mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin, dalam gaya kepemimpinan ini tidak ada partisipasi dari bawahan.

3. Kepemimpinan partisipatif (*participative*), pada gaya kepemimpinan ini pemimpin berusaha melibatkan bawahannya dengan meminta saran-saran dan masukan dari bawahan sebelum mengambil keputusan, namun tetap pengambilan keputusan berada ditangan pemimpin.

4. Kepemimpinan suportif (*supportive leadership*). Pada gaya kepemimpinan ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

Terdapat tiga dasar gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, kepemimpinan yang berorientasi pada kerjasama tim, dan kepemimpinan yang berorientasi pada hasil yang dicapai. Berdasarkan tiga dasar gaya kepemimpinan tersebut Zainal yang dikutip oleh (Permata, 2019) menyimpulkan kategori kepemimpinan terdiri dari tiga tipe pokok kepemimpinan,

1. Kepemimpinan otoriter. Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya.

2. Kepemimpinan kendali bebas. Pada tipe ini pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil.



3. Tipe kepemimpinan demokrasi. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

## 2.3 Iklim Kerja

### 2.3.1 Defenisi Iklim Kerja

Menurut Wirawan yang dikutip oleh Ringtonga (2020) Iklim kerja adalah persepsi setiap anggota organisasi baik secara individual dan kelompok dan mereka secara tetap berhubungan dengan organisasi (seperti *stakeholder*, orangtua dan lingkungan kerja) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Sedangkan menurut Lukita (2020) Iklim kerja adalah suatu keadaan atau suasana lingkungan di dalam organisasi yang dapat dirasakan, dan dipikirkan secara langsung maupun tidak langsung oleh para staf/karyawan, yang dapat tercipta dari hubungan antar pribadi, baik secara vertikal, ataupun secara horizontal. Jadi, iklim kerja adalah keadaan atau suasana yang ada dalam lingkungan tempat kerja yang mana dapat dirasakan oleh anggota organisasi didalamnya dan berpengaruh terhadap kinerja anggota organisasi.

Iklim kerja kondusif dapat tercipta dari adanya kerjasama antara pemimpin dan seluruh karyawan atau anggota organisasi. Lingkungan kerja bisa jadi menyenangkan dan juga tidak menyenangkan hal ini dipengaruhi oleh komunikasi dan kegiatan yang dibangun didalamnya sehingga kepemimpinan

seorang pemimpin sangat diperlukan disini dalam mempengaruhi anggota organisasi demi terciptanya lingkungan kerja yang aman dan nyaman.

Menurut Croft iklim organisasi yang berkualitas ditandai dengan adanya suasana penuh semangat dan adanya daya hidup dan memberikan kepuasan terhadap anggota organisasi. (Yandi, 2013)

Davis dalam (Tinambunan, 2019) mengatakan ada dua aspek yang penting yang harus diperhatikan dalam iklim organisasi, yaitu tempat kerja itu sendiri dan perlakuan yang diterima dari manajemen. Karyawan merasakan bahwa iklim organisasi tertentu menyenangkan bila mereka melakukan sesuatu yang berguna yang memberikan kemanfaatan pribadi. Dengan demikian, iklim organisasi yang diciptakan memegang peranan penting dalam kemampuan organisasi menciptakan tujuannya. Iklim organisasi adalah iklim manusia di dalam, dimana para anggota organisasi melakukan pekerjaan mereka.

Dapat dikatakan iklim organisasi dapat mempengaruhi produktivitas anggota dan selanjutnya akan 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. Sehingga iklim kerja yang kondusif akan sangat berpengaruh terhadap kinerja anggota organisasi.

Menurut Yandi (2013) iklim kerja dapat diukur melalui lingkungan fisik organisasi, komunikasi yang terjalin antara pegawai, komunikasi yang terjalin antara pegawai dan pimpinan, serta kebebasan dalam menyampaikan pendapat dan berinovasi dalam bekerja.

Lingkungan fisik menurut Wirawana sebagaimana yang dikutip oleh (Yandi,2013) adalah lingkungan yang berhubungan dengan tempat, peralatan, dan proses kerja. lingkungan fisik dapat berupa tempat kerja, alat kerja, dll.

Menurut Akram (2018, h. 5) Komunikasi merupakan salah satu unsur yang urgent dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif pada suatu organisasi. Tanpa adanya penyampaian informasi melalui interaksi-interaksi antar anggota lembaga serta nilai-nilai, norma, dan perilaku yang baik sebagai bagian dari komunikasi akan memicu terciptanya iklim kerja organisasi menjadi kurang kondusif. Hal ini menunjukkan bahwa iklim kerja akan kondusif ketika terdapat komunikasi yang baik dalam sebuah organisasi.

### 2.3.2 Dimensi Iklim Kerja

Baik buruknya suatu iklim dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh dimensi-dimensi iklim itu sendiri. Ada beberapa pendapat yang mengemukakan mengenai teori dimensi iklim kerja diantaranya adalah Moos yang dikutip oleh Yandi (2013) berpendapat bahwa ada empat dimensi iklim kerja yaitu;

1. Dimensi hubungan, dimana mencakup aspek interaksi yang dilakukan oleh pegawai kepada pegawai lainnya, dan anggota organisasi serta kepada organisasi itu sendiri. Skala yang termasuk dalam dimensi hubungan ini adalah kerjasama, kedekatan dan keterlibatan semua personil anggota organisasi.
2. Dimensi pertumbuhan dan perkembangan yang membahas tentang tujuan dari organisasi dalam mendukung pertumbuhan dan perkembangan pribadi serta motivasi pegawai dalam berkembang. Yang tercakup

dalam dimensi ini diantaranya profesional, halangan, kepercayaan, standar prestasi orientasi pada tugas yang diemban.

3. Dimensi perubahan dan perbaikan sistem, dimana membahas tentang sejauh mana iklim mendukung harapan memperbaiki kontrol dan merespon perubahan yang terjadi. Yang termasuk dalam dimensi ini adalah kebebasan staf, partisipasi dalam mengambil keputusan, tekanan bekerja, kejelasan kerja, dan pengawasan.

4. Dimensi lingkungan fisik, pada dimensi ini menjelaskan mengenai sejauh mana lingkungan fisik dapat mendukung harapan pelaksanaan tugas pegawai.

### 2.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Kerja

Ada empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi iklim kerja 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.

## 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.

Sedangkan menurut Fauziah (2010) Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim kerja adalah sebagai berikut:

1. Fleksibilitas, merupakan pemberian keleluasaan kepada karyawan oleh lembaga/organisasi untuk bertindak sebagai bentuk penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan.
2. Tanggung jawab, merupakan perasaan karyawan terhadap pelaksanaan tugas yang diemban dengan rasa tanggungjawab atas hasil yang dicapai.
3. Standar, merupakan perhatian manajemen yang dibuat oleh perusahaan tentang keberhasilan tugas yang dilaksanakan dalam hal ini menyangkut tentang tingkat penerimaan dan toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang baik atau kurang sesuai,
4. Umpan balik, merupakan pemberian imbalan dan hadiah sebagai bentuk penghargaan dan pengakuan oleh lembaga terhadap karyawan atas keberhasilan pekerjaan yang mereka lakukan.
5. Kejelasan, merupakan perasaan karyawan bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan lembaga/perusahaan.

#### 2.3.4 Dampak Iklim Kerja Kondusif Terhadap Kinerja Pegawai

Iklim kerja dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, serta kepuasan kerja pegawai sehingga akan berdampak pada kinerja pegawai. Iklim sendiri dapat digolongkan menjadi enam kondisi yaitu iklim terbuka, iklim bebas, iklim terkontrol, iklim kekeluargaan, iklim patner, dan iklim tertutup. Selain itu,

iklim kerja yang kondusif mendorong setiap personil yang terlibat dalam organisasi untuk bertindak dan melakukan yang terbaik yang mengarah pada prestasi kinerja yang tinggi.

Menurut Wirawan yang dikutip oleh (Ritonga, 2020) Iklim kerja adalah persepsi setiap anggota organisasi baik secara individual dan kelompok dan mereka secara tetap berhubungan dengan organisasi (seperti *stakeholder*, orangtua dan lingkungan kerja) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Menurut Simamora yang dikutip oleh (Ulandari, dkk, 2014), mengatakan bahwa iklim kerja dapat mempengaruhi prestasi kerja, iklim kerja dapat mempengaruhi kerja, iklim kerja dapat mempengaruhi hal tersebut dengan membentuk harapan karyawan dan konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan, para karyawan mengharapkan imbalan, kepuasan, prestasi atas dasar persepsi mereka terhadap iklim kerja.

Menurut Akula yang dikutip oleh (Indrawati, 2016) iklim organisasi merupakan karakteristik yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya, tidak terwujud, dapat berubah ke suasana yang lebih baik dan dapat mempengaruhi pegawai sehingga bersedia bekerja tanpa paksaan. Kurang diperhatikannya iklim organisasi akan membawa dampak buruk bagi organisasi, hal ini dikarenakan para pegawai akan mengalami gangguan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga kurang bersemangat dalam

menyelesaikan pekerjaannya. Oleh karena itu menciptakan iklim organisasi yang kondusif sangat diperlukan oleh pegawai pada saat mereka bekerja.

Rongga menemukan bahwa iklim kerja dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang sangat kuat apabila membandingkannya dengan hubungan antara struktur organisasi dengan kepuasan kerja, atau hasil kerja dengan kepuasan kerja maupun antara proses dalam organisasi dengan kepuasan kerja. Iklim yang berorientasi kepada pekerja, lebih terbuka dan bersifat konsultatif dan pada umumnya dihubungkan dengan sikap yang positif. (Siswanto, 2012)

## **2.4 Penelitian Relevan**

2.4.1. Moni Lukita dalam skripsinya pada tahun 2020 yang berjudul “Fungsi Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Iklim Kerja Di SMP Negeri 22 Kota Jambi” menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus. Adapun hasil penelitian ini adalah 1). Pimpinan mengambil keputusan dalam menciptakan iklim kerja di SMP Negeri 22 Kota Jambi sudah melakukan langkah yang tepat. Dalam mengambil keputusan kepala sekolah melibatkan guru-guru dan staf di sekolah, melihat apa yang menjadi pertimbangan sebelum membuat keputusan seperti bagaimana permasalahannya, siapa yang terlibat hingga manfaat serta dampak dari keputusan yang diambil tersebut. 2) Pimpinan memberikan perhatian terhadap guru dan staf dalam menciptakan iklim kerja di SMP Negeri 22 Kota Jambi sudah terlaksana dengan baik. Dalam memberikan perhatian terhadap guru dan staf kepala sekolah mengikut sertakan guru maupun staf tata usaha dalam pelatihan ataupun seminar, untuk menambah wawasan dan meningkatkan kinerja guru dan staf. 3) Kendala pimpinan dalam



menciptakan iklim kerja dalam hal pengambilan keputusan dan perhatian terhadap guru dan staf yaitu masih ada guru yang datang terlambat dan tidak ikut serta dalam rapat, masih ada yang titip absen dan keluar saat jam sekolah berlangsung. Serta adanya kesenjangan antar guru, dan staf yang lalai terhadap tugasnya.

2.4.2. Nurul Ajima Ritonga dalam *Journal Continuous Education* tahun 2020 dengan judul Peran Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Iklim Kerja Yang Kondusif Di SD IT Umami Medan, menggunakan metode pendekatan kualitatif deskriptif jenis studi kasus. Adapun hasil dari penelitian ini adalah 1) Upaya kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif diantaranya kepala sekolah menjalin hubungan interaktif dengan guru dengan pendekatan formal maupun informal sebagai upaya menciptakan harmonisasi, kepala sekolah memberikan reward/apresiasi kepada guru baik berupa pujian atau hadiah sebagai bentuk apresiasi untuk kinerja guru, memberikan kesempatan kepada guru untuk membantu siswa dalam menumbuh kembangkan keterampilan melalui kegiatan ekstrakurikuler khususnya dibidang agama dan seni. 2) faktor pendukung dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif yaitu kesadaran guru akan pentingnya *teamwork* dalam memudahkan pekerjaan, dukungan dari pihak yayasan dalam memfasilitasi dan menyediakan sarana dan prasarana. Sedangkan faktor penghambatnya adalah kepribadian dan prinsip personal guru-guru yang berbeda-beda.

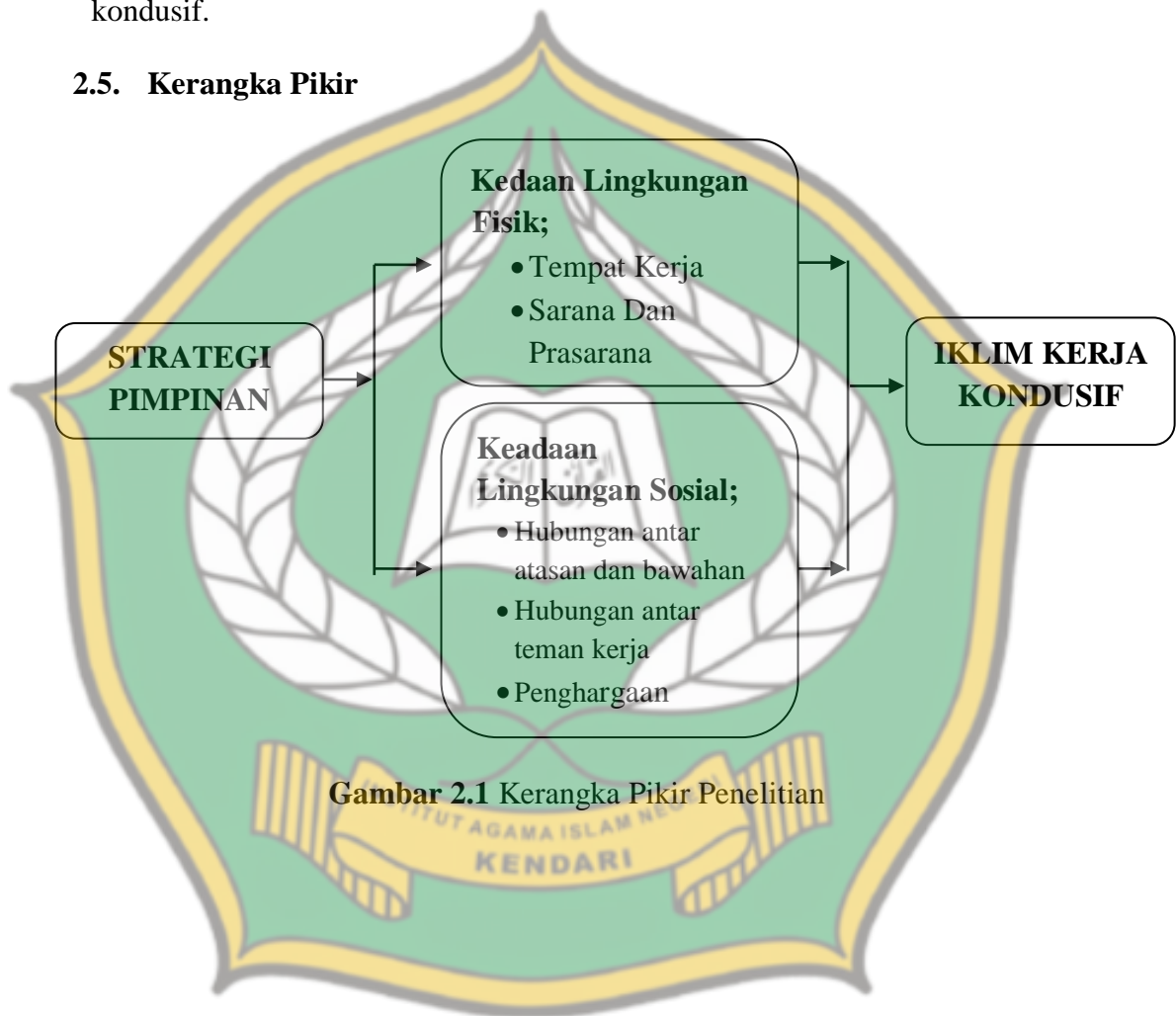
2.4.3. Azalia Malika dalam skripsinya pada tahun 2019 dengan judul Peran Kepala Sekolah Sebagai Pencipta Iklim Kerja Dalam Rangka

Meningkatkan Etos Kerja Guru Di SMP Islam Azizi Medan menggunakan metode penelitian kualitatif. Adapun hasil dari penelitian ini adalah 1) peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja dalam meningkatkan etos kerja guru meliputi penciptaan lingkungan kondusif, memenuhi fasilitas proses pengajaran dan pembelajaran, menjalin hubungan yang baik antara guru dengan kepala sekolah, guru dengan siswa, guru dengan orang tua serta hubungan kelembagaan lingkungan dengan sekolah. 2) faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi iklim kerja diantaranya komunikasi yang baik, menetapkan secara jelas tugas serta mewujudkan visi dan misi sekolah, serta pemberian umpan balik atas hasil kerja guru baik berupa pujian atau pemberian hadiah yang dilakukan setiap satu semester bagi guru yang meningkatkan kualitas kerjanya.

Terdapat persamaan dan perbedaan antara tiga penelitian relevan diatas dengan penelitian ini dimana persamaannya adalah sama-sama mengkaji tentang iklim kerja. Sedangkan yang menjadi pembeda antara tiga penelitian relevan diatas dengan penelitian ini adalah; 1) pada penelitian satu lebih terfokus kepada bagaimana pimpinan dalam mengambil keputusan dalam menciptakan iklim kerja di SMPN 22 Kota Jambi, bagaimana pimpinan memberikan perhatian kepada para guru dan staf, serta apa saja kendala pimpinan dalam menciptakan iklim kerja di SMPN 22 Kota Jambi. 2) Pada penelitian relevan dua lebih terfokus kepada apa saja peran atau upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif di lingkungan di tempat kerja dan hal-hal apa saja yang menjadi faktor penghambat dan pendukung dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif

tersebut. 3) lebih terfokus kepada peran seorang kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja dalam meningkatkan etos kerja guru dan faktor dominan yang mempengaruhi iklim kerja dan faktor-faktor yang paling mempengaruhi iklim kerja. 4) Sedangkan pada penelitian ini peneliti akan lebih berfokus pada strategi-strategi yang digunakan oleh pimpinan agar tercipta iklim kerja yang kondusif.

## 2.5. Kerangka Pikir



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian