

HUBUNGAN ANTARA IKLIM KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PERFORMANSI PEGAWAI PEMASYARAKATAN DI RUTAN KELAS 1 BANDUNG

Sintia Putri Sunjaya¹, Kartika Nuradina², Pras Rendy³, Recky⁴

Psikologi, Universitas Indonesia Membangun, Bandung, Indonesia

sintiaputri@student.inaba.ac.id¹, kartika.nuradina@inaba.ac.id², pras.rendy@inaba.ac.id³, recky@inaba.ac.id⁴

Abstrak

Performansi pegawai menjadi salah satu elemen krusial karena dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasaran, khususnya di lingkungan permasyarakatan yang memiliki tuntutan pekerjaan yang kompleks dan menuntut profesionalisme. Studi ini urgensinya ialah guna mengkaji keterkaitan iklim kerja dan gaya kepemimpinan dengan performansi pegawai di lembaga pemasyarakatan. Metodologi yang dimanfaatkan studi ini ialah kuantitatif pendekatan korelasional. Sampel studi melibatkan 72 pegawai tetap yang bekerja di Rumah tahanan Kelas 1 Bandung, ditentukan lewat rumus Slovin dengan tingkat kesalahan senilai 5% karenanya didapatkan 62 pegawai sebagai sampel, sedangkan data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner berisikan lembar pernyataan menggunakan skala likert empat poin yang dibagikan langsung kepada responden. Pengelolaan data dilaksanakan dengan memanfaatkan IBM SPSS melalui analisis deskriptif serta pengujian korelasi Spearman. Hasil studi menunjukkan adanya korelasi yang signifikan dan positif antara iklim kerja dan performansi pegawai ($r_s=0,732$; $p<0,001$), kemudian gaya kepemimpinan dan performansi pegawai memiliki hubungan yang signifikan dan positif ($r_s=0,681$; $p<0,001$). Hubungan positif ini memperlihatkan bahwa pegawai yang merasakan suasana kerja lebih mendukung dan gaya kepemimpinan efisien cenderung menunjukkan performansi lebih tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa iklim kerja yang positif dapat menciptakan kenyamanan, kerja sama serta terjalinnya komunikasi dua arah, sementara gaya kepemimpinan yang mendukung dapat memberikan arahan, memotivasi serta membantu pegawai menyelesaikan tugas secara optimal. Temuan studi ini mengindikasikan performansi pegawai tak hanya dipengaruhi kemampuan pribadi tetapi berkaitan dengan elemen organisasi terutama iklim kerja dan gaya kepemimpinan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji variabel organisasi maupun psikologis lainnya agar memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai elemen-elemen yang berkaitan dengan performansi pegawai.

Kata Kunci: Iklim Kerja, Gaya Kepemimpinan, Performansi Pegawai, Rumah Tahanan

Abstract

Employee performance is a vital factor since it can influence an organization's ability to attain its objectives, particularly in correctional settings that present intricate work challenges and necessitate a high level of professionalism. This study seeks to investigate the correlation between work climate and leadership style about employee performance in correctional facilities. The approach employed in this study is quantitative, utilising a correlational methodology. The study sample consisted of 72 permanent staff members employed at the Class 1 Bandung Detention Center, calculated using Slovin's formula with a 5% margin of error, yielding a final sample of 62 employees. Data was gathered thru the distribution of questionnaires featuring statement sheets employing a four-point Likert scale, which were administered directly to participants. Data administration was conducted with IBM SPSS Statistics software via descriptive analysis and Spearman correlation assessment. The research indicates a robust positive correlation between the work environment and employee performance ($r_s=0.732$; $p<0.001$), as well as between leadership style and employee performance ($r_s=0.681$; $p<0.001$). This favourable correlation indicates that employees who perceive a more nurturing workplace and effective leadership are likely to exhibit enhanced performance. This scenario suggests that a favourable work environment fosters comfort, collaboration, and reciprocal communication, whereas an encouraging leadership approach offers direction, inspires, and assists employees in achieving optimal task completion. The findings of this research indicate that employee performance is affected not alone by individual capability but also by organisational factors, particularly work environment and leadership approach. Subsequent investigations are advised to explore additional organisational or psychological factors to enhance comprehension of the components associated with employee performance.

Keywords: Working Climate, Leadership Style, Employee Performance, Detention Center

1. PENDAHULUAN

Kementrian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenhumham) adalah lembaga pemerintahan yang bertanggungjawab dalam mengatur aspek hukum serta hak asasi manusia, termasuk dalam pengelolaan sistem permasyarakatan melalui Direktorat Jendral Permasyarakatan (Kementerian Hukum dan HAM, 2023). Sejalan bersama UU No 22 tahun 2022 mengenai hal permasyarakatan, sistem ini bukan hanya berlandaskan pada komponen keamanan, meliputi pembinaan, pelayanan serta penyesuaian kembali dalam bermasyarakat (Moudy Rezeki Rahalia & Dey Ravena, 2025). Maka, para pegawai permasyarakatan diharapkan memiliki tingkat profesionalisme, disiplin, memiliki keterampilan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan SOP. SOP perannya sebagai tolak ukur kerja yang memastikan tiap tahapan dilaksanakan dengan seragam, efisien serta sesuai dengan tujuan organisasi (Nabilla & Hasin, 2022). Meskipun demikian, pelaksanaan SOP tidak hanya ditentukan oleh kejelasan prosedur, akan tetapi dari segi kualitas sumber daya manusia yang menjalankannya. Pegawai yang memiliki keterampilan, disiplin kemudian memahami mengenai prosedur kerja akan lebih mudah melaksanakan tugas dengan efektif sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi (Yuwono et al., 2025).

Sumber daya manusia dianggap sebagai elemen utama dalam menentukan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajemen SDM bukan sekedar rekrutmen, seleksi tetapi juga melibatkan pengembangan kompetensi, pelatihan, pengelolaan kinerja serta sistem penghargaan yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas suatu organisasi (Taryono et al., 2025). Peningkatan SDM telah terbukti berkaitan dengan kemajuan kinerja pegawai (Putriani et al., 2025). Dari sudut pandang perilaku organisasi, kinerja diartikan sebagai seluruh tindakan kerja yang relevan untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut (Koopmans et al., 2014). Selanjutnya Aguinis (2024) melalui CORE Model Of Performance menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga elemen utama, yaitu kapasitas individu, kesempatan, dukungan dari lingkungan kerja serta interaksi yang relevan dan hubungan ditempat kerja yang mendukung untuk menyelesaikan tugas. Model ini menyatakan bahwa kinerja tak hanya bergantung di kemampuan individu, namun pula dipengaruhi situasi atau kondisi lingkungan organisasi.

Dalam konteks lembaga tertutup seperti rumah tahanan (Rutan), kinerja pegawai memiliki konsekuensi yang lebih kompleks serta signifikan, hal ini disebabkan oleh lingkungan permasyarakatan yang memiliki karakteristik tekanan kerja yang tinggi sehingga mengharuskan pegawai untuk siaga (Esterina et al., 2024). Disisi lain, beban kerja yang terlalu besar dapat mengurangi efektifitas tugas jika tidak didukung oleh keadaan organisasi yang memadai (Mentari Safrin & Kusmiyanti, 2022). Maka karenanya, sebuah organisasi perlu membangun suasana kerja yang mampu mendukung pelaksanaan tanggungjawab pegawai, salah satunya dengan komunikasi yang efisien. Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan berperan penting dalam memperjelas pembagian tugas, meningkatkan koordinasi serta mendukung kinerja pegawai (Dewi et al., 2024).

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari pengamatan dan wawancara dengan pimpinan rutan kelas 1 bandung tahun 2025, terdapat berbagai masalah yang terkait dengan kinerja pegawai. Walaupun secara keseluruhan untuk target organisasi telah tercapai akan tetapi, masih ditemukan pegawai yang belum menunjukkan produktifitas kerja yang optimal, terutama dalam hal penyelesaian administrasi dan pelaporan yang sering lambat. Selain itu,

ketidakseimbangan dalam beban kerja masih terlihat, dimana beberapa pegawai meneruskan tugas kepada rekan kerjanya tanpa ada alasan yang jelas. Masalah lain yang perlu dicermati adalah disiplin kerja, seperti meninggalkan area kerja di luar jam operasional dan rendahnya kepatuhan terhadap prosedur kerja. Situasi ini dapat menghambat efektivitas dalam pelaksanaan tugas organisasi. Selaras bersama studi yang dilaksanakan oleh simatupang (2021) memperlihatkan adanya hubungan positif antara disiplin kerja dan peningkatan kinerja pegawai.

Masalah terkait kinerja pegawai ini menunjukkan bahwa hasil kerja ditentukannya tak hanya oleh kemampuan individu akan namun oleh elemen-elemen organisasi yang membentuk suasana kerja pegawai. Salah satu elemen organisasi yang berkaitan dengan kinerja pegawai adalah iklim kerja. Litwin Stringer (1969) menggambarkan suasana organisasi sebagai penilaian anggota organisasi mengenai kondisi internal yang secara konsisten memberikan pengaruh terhadap sikap, perilaku dan kinerja anggota. Iklim kerja menurut litwin sendiri terdapat sembilan aspek yaitu sturktur, tanggungjawab, resiko, imbalan, kehangatan, dukungan, standar, konflik serta identitas. Pandangan positif terhadap elemen-elemen tersebut dapat menciptakan iklim kerja yang mendukung, sehingga mendorong motivasi dan produktifitas pegawai. Selaras dengan hal tersebut, Oktaviani et al. (2025) memaparkan bahwa suasana organisasi mempengaruhi cara pegawai memahami lingkungan kerja serta melaksanakan pekerjaannya, sementara Nizarwan et al. (2021) mengindikasikan bahwa suasa kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai. Kartika Nuradina et al. (2023) juga menambahkan iklim kerja ialah karakteristik organisasi yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya yang dipengaruhi oleh perilaku pegawai. Oleh karena itu, kondisi iklim kerja yang dirasakan pegawai menjadi salah satu indikator penting dalam suatu organisasi, termasuk dilingkungan Rutan Kelas 1 Bandung.

Hasil obersevasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti menunjukan sekitar 70% pegawai menyatakan suasana kerja di Rutan Kelas 1 Bandung masih kurang kondusif. Kondisi tersebut ditandai dengan adanya rutinitas kerja yang monoton, terbatasnya komunikasi antarpegawai, minimnya kolaborasi serta budaya kerja yang cenderung individualistik. Selain itu, sebagaian pegawai juga menilai bahwa dukungan organisasi belum merata baik dalam bentuk perhatian dari pimpinan, fasilitas kerja maupun dari sistem penghargaan. Penelitian Rahmadani et al. (2022) menunjukan bahwa iklim komunikasi organisasi berkaitan dengan peningkatan kerja pegawai melalui koordinasi dan kejelasan informasi, sedangkan Anantasya (2021) menemukan bahwa rendahnya persepsi dukungan organisasi dapat menurunkan motivasi, disiplin serta produktifitas pegawai. Temuan tersebut menunjukan bahwa iklim kerja masih dijadikan aspek yang perlu dapat perhatian dalam cara meningkatkan performansi pegawai. Namun, performansi pegawai tidak hanya berhubungan dengan iklim kerja saja melainkan terdapat elemen-elemen organisasi lainnya yang berkaitan dengan cara pemimpin membimbing, memberikan inspirasi kemudian menjalin kerja sama dengan timnya. Salah satu elemen penting tersebut ialah gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan ialah suatu elemen yang menentukan efektivitas pelaksanaan pekerjaan karena pemimpin tidak hanya bertanggungjawab mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, akan tetapi menciptakan suasana yang mampu memberikan

dorongan motivasi, komitmen serta keterlibatan pegawai. Berdasarkan pandangan Bass (1993) gaya kepemimpinan terdiri dari tiga tipe gaya kepemimpinan, yakni kepemimpinan transformational, kepemimpinan transaksional dan laissez-faire. Kepemimpinan menyoroti kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi anggota tim dengan cara memberikan pengaruh yang diidealkan, motivasi yang menginspirasi, simulasi intelektual serta perhatian yang disesuaikan dengan individu. Disisi lain, kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada sistem imbalan dan pengawasan melalui penghargaan bersyarat sementara gaya laissez-faire ditandai dengan rendahnya keterlibatan pimpinan dalam dalam proses pengambilan keputusan. Berdasarkan karakteristik tersebut, gaya kepemimpinan yang dijalankan dalam sebuah organisasi dapat berkaitan dengan cara komunikasi, tingkat keterlibatan pegawai serta efisiensi pelaksanaan tugas. Maka, penting untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan yang diaplikasikan di Rutan dan hubungannya dengan kinerja pegawai.

Hasil obeservasi dan wawancara yang dilakukan peneliti menunjukan sekitar 70% pegawai menilai gaya kepemimpinan di Rutan masih bersifat instruktif dengan komunikasi satu arah dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan juga relatif terbatas. Kondisi tersebut ditandai dengan kecenderungan pimpinan dinilai lebih banyak memberikan tugas tanpa melibatkan diskusi, keputusan kerja yang ditetapkan secara sepihak kemudian masih terbatasnya bagi pegawai yang mau menyampaikan pendapat. Kondisi tersebut diduga berhubungan dengan iklim kerja dan performansi pegawai. Temuan tersebut diperkuat oleh Asim et al. (2021) menjelaskan bahwasanya gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter dapat menurunkan keterlibatan pegawai. Sebaliknya, Firmansyah et al. (2023) menyatakan kepemimpinan transaksional mampu meningkatkan kinerja pegawai masyarakatan melalui motivasi, inspirasi, stimulasi intelektual serta perhatian individual. Saputra et al. (2023) mengemukakan kepemimpinan fleksibel lebih efektif dalam menghadapi perubahan tugas di lembaga masyarakatan. Temuan-temuan tersebut menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan menjadi salah satu peran penting organisasi yang layak dikaji dalam menjelaskan variasi performansi pegawai.

Sejumlah studi sebelumnya menunjukkan bahwa iklim kerja dan gaya kepemimpinan memiliki hubungan terhadap performansi pegawai. Lingkungan kerja kondusif serta gaya kepemimpinan baik mampu meningkatkan kinerja pegawai (Nugraha & Heliyani, 2022). Walaupun demikian, sebagian besar penelitian tersebut difokuskan pada rumah sakit, lembaga pendidikan maupun sektor bisnis, sehingga belum memberikan gambaran yang jelas mengenai situasi organisasi masyarakatan yang memiliki ciri-ciri pekerjaan yang berbeda. Lingkungan kerja pada rumah tahanan memiliki kompleksitas yang lebih tinggi dikarenakan pegawai tidak hanya dituntut untuk menjalankan fungsi administrasi dan pelayanan, tetapi juga menjaga keamanan, ketertiban serta melakukan pembinaan. Mengacu pada CORE Model Of Performance yang dipaparkan oleh Aguinis et al. (2024) iklim kerja yang baik dapat memberikan kesempatan yang memfasilitasi pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas pegawai dengan optimal, sementara gaya kepemimpinan menciptakan interaksi, komunikasi dan hubungan timbal balik yang bermakna antara pegawai dan pihak lain dilingkungan untuk mencapai tugas kinerja. Dengan demikian, kedua elemen tersebut diperkirakan memiliki hubungan yang kuat dengan performansi pegawai, terutama dalam konteks lembaga masyarakatan.

Berlandaskan fenomena di lapangan, tinjauan teori serta temuan penelitian yang sebelumnya, studi ini urgensinya ialah guna menganalisis hubungan antara iklim kerja serta gaya kepemimpinan terhadap performansi pegawai di Rutan kelas 1 Bandung.

2. METODE

Penelitian ini memanfaatkan metodologi kuantitatif desain korelasional yang menerapkan berbagai teknik korelasi. Desain ini urgensinya ialah guna mengetahui korelasi antara dua variabel independen—lingkungan kerja dan pendekatan kepemimpinan—dengan satu variabel dependen, yaitu kinerja pegawai (Creswell & Creswell, 2018).

Populasi mencakup keseluruhan kumpulan individu atau objek yang memiliki karakteristik tertentu yang relevan dengan studi. Studi ini melibatkan seluruh kelompok yang terdiri dari 72 staf tetap di Rutan, dengan ukuran sampel yang dihitung dengan rumus Slovin. (Sevilla et al., 1993). Total populasi (N) ialah 72, dan dengan margin of error sebesar 5%, ukuran sampel minimum yang ditetapkan ialah 61,02, yang dibulatkan menjadi 62 pegawai.

Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner berskala likert 4 tingkat jawaban, di antaranya: (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) setuju dan (4) sangat setuju. Alat ukur yang dipergunakan ialah organizational climate questionnaire (17 item), multifactor leadership questionnaire (33 item) dan Individual work performance questionnaire (13 item). Ditinjau di tabel 1.

Tabel 1. Operasionalisasi instrumen

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Jumlah item	Sumber pengembangan
Iklim kerja (X ₁)	Iklim organisasi berkaitan dengan keyakinan yang dianut oleh individu atau kelompok—baik di dalam organisasi maupun berbagai pihak yang sering berinteraksi dengannya—mengenai situasi atau kejadian yang lazim terjadi di lingkungan internal; keyakinan ini memengaruhi sikap dan perilaku organisasi serta kinerja anggota, yang pada akhirnya membentuk efektivitas organisasi secara keseluruhan.	structure, responsibility, risk, reward, warmth, support, standart, conflict dan identity	17	Litrin & stringer (1969)

Gaya Kepemimpinan (X ₂)	menyatakan gaya kepemimpinan ialah sikap pemimpin dalam memengaruhi pengikut sehingga mereka bersedia mengerahkan upaya yang lebih besar daripada yang diharapkan untuk mencapai tujuan organisasi.	Transformational Leadership, Transactional Leadership dan Laissez-faire	33	Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio (1993)
Performansi Pegawai (Y)	perilaku dan tindakan yang dilakukan individu dalam pekerjaannya yang berkontribusi terhadap tercapainya tujuan organisasi.	Task Performance, Contextual Performance dan Counterproductive Work Behavior	13	Koopmans et al. (2015)

Operasional instrumen variabel, jumlah item dan sumber pengembangan instrumen ditampilkan pada tabel.1

Prosedur dilaksanakan dengan mendistribusikan kuesioner yang berupa lembaran pernyataan kepada 62 pegawai di Rutan yang telah ditetapkan sebagai sampel untuk penelitian ini. Sebelum pegawai mengisi kuesioner, para responden mendapatkan penjelasan mengenai tujuan kuesioner, kerahasiaan informasi serta persetujuan untuk mengisi kuesioner. Setelah kuesioner terkumpul sepenuhnya, dilakukan pemeriksaan terhadap kelengkapan jawaban, pemberian kode serta penilaian termasuk pemberian skor item yang bersifat negatif. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan IBM SPSS Statistic.

Analisis data memanfaatkan program IBM SPSS, dengan beberapa proses analisa deskriptif guna mendeskripsikan ciri-ciri responden serta kondisi tiap variabel studi dengan mempertimbangkan frekuensi, presentase, mean dan standar deviasi (Sugiyono, 2018). Kemudian dilakukan uji linearitas sebagai salah satu prasyarat analisis akan tetapi, hasil pengujian menunjukkan adanya indikasi heteroskedasitas sehingga asumsi untuk menggunakan analisis parametrik tidak terpenuhi. Dengan demikian, analisis hubungan antarvariabel dilaksanakan memanfaatkan uji korelasi Spearman Rank (rho Spearman) sebagai metode statistik nonparametrik. Uji korelasi Spearman digunakan untuk mengindikasikan arah, kekuatan serta signifikansi antara iklim kerja dengan performansi pegawai serta antara gaya kepemimpinan dengan performansi pegawai (Ghozali & Imam, 2021).

Sebelum kuesioner diberikan kepada partisipan, alat ukur penelitian terlebih dahulu mengalami tahap percobaan pada 30 individu yang memiliki ciri-ciri serupa dengan populasi yang diteliti, yaitu karyawan yang memiliki kesamaan dalam jenis pekerjaan dan kondisi kerja dengan partisipan yang terlibat. Tahap eksperimental ini tujuannya ialah menilai efikasi perangkat penelitian melalui penilaian validitas dan reliabilitas, guna memastikan

instrumen yang dipergunakan benar-benar mampu mengukur variabel studi secara efektif. (Azwar & Saifuddin, 2021).

Penilaian validitas dilakukan terhadap 30 partisipan memanfaatkan korelasi product-moment Pearson. Pada ambang batas signifikansi 5%, suatu butir dianggap valid jika estimasi koefisien korelasinya melampaui skor r-tabel senilai 0,361. (Azwar & Saifuddin, 2021). Temuan tes validitas ditinjau di tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Diuji	Item Valid	Presentase Valid	Keputusan
Iklim kerja	21	17	80,95%	Empat item dieliminasi
Gaya kepemimpinan	35	33	94,29%	Dua item dieliminasi
Performansi pegawai	18	13	72,22%	Lima item dieliminasi

Berdasarkan hasil pengujian, sebagian besar butir pernyataan yang berkaitan dengan variabel lingkungan kerja, pendekatan kepemimpinan, dan kinerja karyawan telah memenuhi standar validitas. Empat butir pernyataan dalam variabel iklim kerja tidak memenuhi standar validitas sehingga dikeluarkan dari instrumen penelitian. Dua butir pernyataan dinyatakan tidak valid untuk variabel gaya kepemimpinan, sedangkan lima butir pernyataan tidak memenuhi persyaratan validitas untuk variabel kinerja karyawan. Seluruh butir pernyataan yang valid kemudian digunakan untuk penilaian reliabilitas.

Setelah seluruh butir pernyataan dinyatakan valid, dilakukan penilaian reliabilitas untuk mengevaluasi konsistensi internal instrumen penelitian. Penilaian reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha melalui perangkat lunak IBM SPSS. Berlandaskan Fitria Dewi Puspita Anggraini et al. (2022), suatu instrumen dianggap andal apabila koefisien Cronbach's Alpha-nya melampaui standar minimum yang ditetapkan. Berlandaskan temuan pengujian, seluruh variabel memenuhi standar reliabilitas; maka karenanya, instrumen tersebut dinilai memiliki konsistensi yang kuat serta layak dipergunakan. Temuan penilaian reliabilitas disajikan di Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Instrument	Jumlah Item	Cronbach's Alpha (α)	Keterangan
Organizational climate Questionnaire	17	0,952	Reliabel
Multifactor Leadership Questionnaire	33	0,980	Reliabel
Individual Work Performance Questionnaire	13	0,969	Reliabel

Uraian hasil uji validitas, seluruh instrumen penelitian memiliki skor Cronbach's Alpha > 0,70 yakni senilai 0,969 di variabel iklim kerja serta 0,980 variabel gaya kepemimpinan serta 0,969 terhadap variabel performansi pegawai. Nilai tersebut menggambarkan bahwa instrumen tingkatan konsistensi internalnya yang sangat baik, maka

layak dipergunakan sebagai alat ukur dalam studi. Dengan begitu, analisis pada penelitian ini menggunakan 17 item untuk variabel iklim kerja, 33 item pada variabel gaya kepemimpinan serta 13 item variabel performansi pegawai.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum melakukan analisis terhadap variabel penelitian, terlebih dahulu disajikan gambar mengenai karakteristik responden. Penjelasan karakteristik responden bertujuan untuk memberi informasi mengenai profil pegawai Rutan Kelas 1 Bandung. Dalam penelitian ini, profil responden diidentifikasi berdasarkan tiga aspek, yaitu usia, jabatan, dan masa kerja di Rutan Kelas I Bandung. Uraian mengenai karakteristik tersebut bertujuan untuk mendeskripsikan umum terkait komposisi responden yang menjadi sampel penelitian, sehingga pembaca dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik terhadap hasil analisis yang dipaparkan pada bagian berikutnya.

Karakteristik responden

Tabel 4. Karakteristik Pegawai

Usia	Frekuensi (n)	Presentase (%)
20-30	22	35,5%
31-40	11	17,7%
41-50	19	30,6%
≥50	10	16,1%
Total	62	100%

Mengacu pada tabel 4, memiliki kelompok usia dari 20-30 tahun dengan jumlah 22 orang (33,5%), usia 41-50 tahun dengan jumlah 19 orang (30,6%), kemudian usia 31-40 tahun dengan 11 orang (17,7%) terakhir usia > 50 tahun jumlah paling kecilnya ialah 10 orang (16,1%). Hal ini memperlihatkan bahwa mayoritas dari partisipan ada pada usia produktif.

Tabel 5. Jabatan Responden

Jabatan	Frekuensi (n)	Presentase (%)
Pelayanan	8	12,9%
Administrasi dan perawatan	6	9,7%
Bantuan hukum dan penyuluhan	7	11,3%
Bimbingan kegiatan kerja	4	6,5%
Tata usaha	5	8,1%
Pengelolaan	8	12,9%

Umum	9	14,5%
Keuangan dan perlengkapan	7	11,3%
Kpr	8	12,9%
Total	62	100%

Mengacu tabel 5 menjelaskan kriteria responden berlandaskan jabatan, jabatan umum memiliki responden terbanyak, yaitu 9 orang (14,5%). Selanjutnya ada pelayanan, pengelolaan dan KPR masing-masing diisi 8 orang (12,9%). Bantuan hukum dan penyuluhan, keuangan serta perlengkapan masing-masing ada 7 orang (11,3%). Sedangkan bagian administrasi dan perawatan terdiri 6 orang (9,7%). Sementara tata usaha 5 orang (8,1%) kemudian Bimbingan kegiatan kerja berjumlah paling sedikit 4 orang (6,5%). Sebaran responden pada jabatan tersebut menunjukkan bahwa penelitian ini melibatkan pegawai dari berbagai unit kerja di Rutan Kelas 1 Bandung, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih representatif mengenai kondisi iklim kerja, gaya kepemimpinan kemudian performansi pegawai.

Tabel 6. Responden dengan lama bekerja

Lama bekerja	Frekuensi (n)	Presentase (%)
1-3 tahun	22	35,5%
≥ 3 tahun	40	64,5%
Total	62	100%

Mengacu pada tabel 6, mayoritas mempunyai masa kerja > 3 tahun yaitu 40 orang (64,5%). Sementara responden masa kerja 1-3 tahun ialah 22 orang (35,5%). Hal ini menggambarkan bahwa mayoritas responden sudah cukup lama menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sehingga memiliki pengalaman yang memadai dalam memahami iklim kerja, gaya kepemimpinan serta performansi pegawai.

Kategori Variabel Penelitian

Tabel 7. Kategori Variabel Penelitian

Variabel	Kategori	Rentang Skor	Frekuensi	Presentase
Iklim Kerja	Unfavorable	17-42	14	22,6%
	Favorable	43-68	48	77,4%
	Total		62	100%
Gaya kepemimpinan	Transformational Leadership		20	32,93%
	Transactional Leadership		21	34,08%

	Leissez-Faire Leadership		21	32,99%
	Total		62	100%
Performansi Pegawai	Rendah	13-25	9	14,5%
	Sedang	26-38	15	24,2%
	Tinggi	29-52	38	61,3%
	Total		62	100%

Mengacu pada tabel 6, sebagian besar responden memiliki iklim kerja yang menyenangkan (77,4%) yang mempersepsikan lingkungan kerja dinilai mendukung pelaksanaan tugas pegawai. Pada variabel gaya kepemimpinan, proporsi gaya kepemimpinan transaksional (34,8%), transformasi (32,9%), dan laissez-faire (32,9%) relatif sama, sehingga gaya kepemimpinan yang dominan ialah transaksional. Sementara itu, performansi pegawai pada kategori tinggi (31,3%) diikuti dengan kategori sedang (24,2%) dan rendah (14,5%). Meskipun demikian, temuan tersebut beda dengan informasi yang didapatkan dari wawancara awal yang menyatakan bahwa kinerja pegawai masih belum optimal, terutama dalam hal ketepatan waktu untuk menyelesaikan administrasi, laporan dan pembagian beban kerja. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa terdapat kesenjangan persepsi antara persepsi pegawai terhadap performansi pegawai dengan hasil evaluasi pimpinan terhadap pelaksanaan tugas dilapangan.

Tabel 7. Statistics Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Rata-rata	Standar Deviasi
Iklim Kerja	62	20	62	47.92	11.93
Gaya kepemimpinan	62	33	132	96.76	27.91
Performansi Pegawai	62	13	52	38.53	11.62

Mengacu pada hasil tabel 7, analisis statistic deskriptif terhadap 62 responden, diperoleh bahwa variabel Iklim Kerja berskor minimum senilai 20, skor maksimum 62, skor rerata 47,92, sertga STD 11,93. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum tingkat iklim kerja berada pada nilai rata-rata 47,92 dengan penyebaran data sebesar 11,93. Variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai minimum 33, nilai maksimum 132, nilai rata-rata 96,76, serta STD 27,91. Skor rerata tersebut memperlihatkan umumnya responden memberikan penilaian pada gaya kepemimpinan sebesar 96,76 dengan tingkat variasi data sebesar 27,91. Sementara itu, variabel Performa/Kinerja memiliki skor minimum 13, skor maksimum 52, skor rerata 38,53, dan STD 11,62. Hal ini menunjukan bahwa rata-rata performa kinerja responden adalah 38,53 dengan penyebaran data sebesar 11,62.

Tabel 9. Uji Korelasi Spearman

Pasangan variabel	N	r_s (Spearman Correlation)	P	Hubungan	Keterangan
Iklim kerja dengan Performansi Pegawai	62	0,732	< 0.001	Kuat	Signifikan
Gaya kepemimpinan dengan performansi pegawai	62	0,688	< 0.001	Kuat	Signifikan

Mengacu pada tabel 9, temuan uji korelasi spearman diperoleh bahwasanya iklim kerja korelasinya positif signifikan dengan performansi pegawai ($r_2 = 0,732$; $p < 0,001$). Nilai koefisien tersebut menunjukkan hubungan kuat, sehingga dapat diartikan bahwa semakin mendukung iklim kerja yang dirasa pegawai maka makin tinggi juga performansi pegawai. Selanjutnya, gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap performansi pegawai ($r_2 = 0,688$; $p < 0,001$). Temuan ini menunjukkan semakin baik gaya kepemimpinan pimpinan maka makin tinggi pula performansi pegawai, sehingga seluruh variabel studi ini memiliki hubungan yang positif signifikansi $< 0,05$.

Pembahasan

Hubungan iklim kerja dan performansi pegawai

Temuan studi menunjukkan adanya korelasi yang signifikan dan positif antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai di fasilitas penahanan, sebagaimana ditunjukkan oleh analisis korelasi Spearman yang menghasilkan skor r_s senilai 0,732 ($p < 0,001$), yang mengindikasikan adanya korelasi kuat antara kedua faktor tersebut. Hasil ini menunjukkan persepsi pegawai mengenai kondisi tempat kerja yang lebih baik berkorelasi dengan peningkatan kinerja dalam menjalankan peran dan tanggung jawab mereka. Temuan ini selaras bersama konsep lingkungan kerja yang dikemukakan *Litwin Stringer* (1969) yang menjelaskan bahwa iklim kerja adalah cara pandang pegawai terhadap suasana organisasi yang tercermin dalam elemen seperti struktur, tanggungjawab, penghargaan, standar kerja, kehangatan kerja, konflik, identitas serta dukungan. Pandangan yang positif terhadap elemen-elemen tersebut dapat memperkuat motivasi kerja, komitmen, perilaku pegawai yang pada akhirnya dapat berkontribusi pada performansi pegawai.

Dalam studi ini, pegawai yang merasakan suasana kerja mendukung cenderung menunjukkan hasil kerja baik karena mereka mendapatkan kejelasan mengenai kewajiban dan peranan mereka, merasakan adanya dukungan teman kerja serta atasan, bekerja dalam suasana yang mendukung kerja sama dan komunikasi yang efektif. Menurut *Litwin Stringer* (1969), lingkungan kerja yang positif bukan hanya berimbas pada kenyamanan pegawai dalam menjalankan tugas, tetapi juga mempengaruhi motivasi pegawai untuk mencapai standar kerja yang ditetapkan organisasi. Maka karenanya, pandangan terhadap lingkungan kerja yang baik menjadi pendorong bagi pegawai untuk berkontribusi lebih produktif, bertanggungjawab dan memberikan layanan terbaik di lingkungan masyarakat. Temuan dari studi ini selaras bersama studi Jannah et al. (2022) yang mengemukakan iklim organisasi memiliki berkaitan erat dengan kinerja pegawai. Temuan diperkuat oleh studi Rahmawati et al. (2023) menjelaskan iklim kerja perngaruhnya positif terhadap kinerja

pegawai baik secara langsung ataupun dari organizational citizenship orgnaisasi (OCB). Dengan kata lain, bahwa organisasi yang berhasil menciptakan iklim kerja yang mendukung, memberikan penghargaan secara adil, menciptakan komunikasi dua arah serta meningkatkan hubungan antara pegawai cenderung memiliki pegawai dengan performansi yang lebih tinggi. Dengan demikian, meningkatkan kualitas iklim kerja menjadi suatu tahapan penting yang diambil organisasi guna meningkatkan kinerja pegawai, terutama dilingkungan kerja masyarakatan yang memiliki tuntutan tugas, koordinasi serta tanggungjawab tinggi.

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan performansi pegawai

Temuan studi mengungkapkan adanya hubungan yang signifikan dan patut dicatat antara kepemimpinan dan kinerja pegawai di fasilitas penahanan tersebut; analisis korelasi Spearman menghasilkan koefisien $r_s = 0,688$ ($p < 0,001$), yang menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara kedua faktor tersebut. Hasil ini mengindikasikan kepemimpinan yang unggul berkorelasi dengan peningkatan kinerja pegawai dalam menjalankan tanggung jawab mereka. Temuan studi ini selaras dengan konsep kepemimpinan yang diungkapkan Bass dan Avolio (1993) menjelaskan bahwa seorang pemimpin memiliki peran penting dalam mempengaruhi perilaku, motivasi serta kinerja anggota tim melalui pemberian visi misi, bimbingan, dukungan, penghargaan serta umpan balik. Kepemimpinan yang efektif dapat membangun hubungan kerja yang positif sehingga mendorong pegawai untuk bekerja maksimal dalam mencapai target organisasi.

Dalam studi ini, pegawai yang merasakan kepemimpinan yang baik cenderung menunjukkan performansi yang lebih tinggi karena pimpinan dapat memberikan petunjuk yang jelas. Menurut Bass dan Avolio (1993), perilaku pimpinan yang memotivasi, memperhatikan kebutuhan pegawai serta memberikan penghargaan untuk pencapaian dapat meningkatkan motivasi dan komitmen dari pegawai. Situasi ini mendorong pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan lebih tanggungjawab, disiplin serta produktif dilingkungan masyarakat. Temuan studi selaras bersama studi saputra 2022 mengungkapkan gaya kepemimpinan memberikan dampak positif signifikan pada kinerja pegawai. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan efektif mampu meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Sejalan dengan temuan yang serupa juga diungkapkan oleh Primandaru dan Kairupan (2024) menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan demokratis memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai karena dapat meningkatkan kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan serta memperkuat partisipasi mereka dalam bekerja.

Dalam lingkungan rutan, penerapan kepemimpinan yang baik menjadi elemen krusial dalam mendukung pelaksanaan tugas yang memerlukan koordinasi, tingkat tanggungjawab yang tinggi serta disiplin. Oleh sebab itu, penerapan gaya kepemimpinan yang mampu memberi bimbingan serta dorongan pada pegawai agar meningkatkan kualitas kinerjanya.

4. SIMPULAN DAN SARAN

Mengacu pada hasil studi, mampu ditarik simpulan bahwasanya hubungan positif signifikan antara iklim kerja serta gaya kepemimpinan pada performansi pegawai di Rutan Kelas 1 Bandung. Temuan ini menunjukkan adanya keterkaitan antara kedua variabel tersebut dengan performansi pegawai, namun iklim kerja memiliki kekuatan hubungan yang lebih tinggi

dibandingkan gaya kepemimpinan. Hasil ini memperkuat pandangan situasi lingkungan kerja kondusif serta kepemimpinan yang efektif merupakan salah satu elemen yang berkaitan dengan optimalisasi performansi pegawai di Rutan. Pihak Rutan Kelas 1 Bandung disarankan untuk menjaga serta meningkatkan kualitas suasana kerja dengan menciptakan tempat kerja yang menyenangkan, membangun komunikasi, berkolaborasi serta memberikan dukungan dan pengakuan terhadap prestasi pegawai. Selain itu pimpinan diharapkan terus menerapkan metode kepemimpinan yang efisien dengan memberikan panduan jelas, mengikutsertakan pegawai pada pengambilan keputusan berhubungan pelaksanaan tugas, memberikan masukan yang membangun serta memotivasi pegawai agar tetap bertanggungjawab dalam menjalankan kewajibannya. Upaya tersebut diharapkan untuk menjaga bahkan memperbaiki performansi pegawai sehingga pelaksanaan tugas dan layanan di Rutan bisa berjalan dengan maksimal. Penelitian ini menggambarkan keterkaitan antara iklim kerja dan gaya kepemimpinan dengan performansi pegawai di Rutan kelas 1 Bandung. Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas area penelitian, meningkatkan jumlah partisipan dan menyempurnakan metode penelitian dengan menambahkan variabel-variabel lain agar memperoleh wawasan lebih mendalam terkait elemen-elemen yang berkaitan dengan performansi pegawai dalam konteks lingkungan pemasyarakatan.

5. DAFTAR RUJUKAN

- Aguinis, H., Beltran, J. R., & Marshall, J. D. (2024). Performance: Confirming, refining, and refuting theories. *Journal of Management Scientific Reports*, 2(2), 135–153. <https://doi.org/10.1177/27550311241247487>
- Anastasya, S. E. (2021). Motivasi Kerja Dan Dukungan Organisasi Serta Pengaruhnya Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Baruna Horizon*, 4(1), 34–42.
- Asim, M., Zhiying, L., Nadeem, M. A., Ghani, U., Arshad, M., & Yi, X. (2021). How Authoritarian Leadership Affects Employee's Helping Behavior? The Mediating Role of Rumination and Moderating Role of Psychological Ownership. *Frontiers in Psychology*, 12(September), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.667348>
- Azwar, & Saifuddin. (2021). *Penyusunan Skala Psikologi*. Pustaka Pelajar.
- Bass. (1993). Evaluación del clima organizacional: Propiedades psicométricas de la escala clilor. *Psicothema*, 25(1), 137–144. <https://doi.org/10.7334/psicothema2012.260>
- Creswell, w john, & Creswell, j david. (2018). *research desain: qualitative, qyantitative, and mixed methods approaches*.
- Dewi, W. M., Eny Boedi Orbawati, & Fadlurrahman. (2024). Mengkaji Hubungan Antara Profesionalisme, Lingkungan Kerja, dan Penilaian Kinerja Pegawai: Studi Kasus Disdukcapil Kabupaten Magelang. *Publikauma : Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 12(1), 38–46. <https://doi.org/10.31289/publika.v12i1.11599>
- Esterina, M., kusuma jati, P., & hanum salima, R. (2024). kinerja peawai lembaga pemasyarakatan anak: peran psychological capital dan workplace well-being. *Publikauma : Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 5(2), 40–51.
- Firmansyah, A., & Subroto, M. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Petugas Pemasyarakatan di Lapas Kelas IIA Karawang. *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(8), 5598–5603. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i8.2546>
- Fitria Dewi Puspita Anggraini, A., Setyawati, Veria, V. A., Hartanto, & Angelia, A. (2022). Jurnal basicedu. Jurnal Basicedu,. *Jurnal Basicedu*, 5(5), 3(2), 524–532. <https://journal.uui.ac.id/ajie/article/view/971>

- Ghozali, & Imam. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26* (10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponogoro.
- Jannah, M., Nellitawati, N., Ermita, E., & Santoso, Y. (2022). Hubungan Iklim Organisasi dengan Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kota Bukittinggi. *Journal of Educational Administration and Leadership*, 2(4), 329–336. <https://doi.org/10.24036/jeal.v2i4.207>
- Kartika Nuradina, Pratidina Ekanesia, Squall Fikri Athallah, & Riki Mukin. (2023). The Importance of Personal Characteristic in Shaping Positive Perceptions of Organizational Climate in Universities. *West Science Interdisciplinary Studies*, 1(09), 709–718. <https://doi.org/10.58812/wsis.v1i09.204>
- Kementerian Hukum dan HAM. (2023). Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 25 Tahun 2023 tentang Pelayanan Publik Berbasis Hak Asasi Manusia. *Peraturan Menteri*, (815), 1–83. <https://peraturan.bpk.go.id/Download/330151/Permenkumham-Nomor-25-Tahun-2023.pdf><https://peraturan.bpk.go.id/Details/272048/permenkumham-no-25-tahun-2023>
- Koopmans, L., Coffeng, J. K., Bernaards, C. M., Boot, C. R., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C., & Van Der Beek, A. J. (2014). Responsiveness of the individual work performance questionnaire. *BMC Public Health*, 14(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-513>
- litwin stringer. (1969). 22(1968), 19–38.
- Mentari Safrin, F., & Kusmiyanti, K. (2022). Pengaruh Beban Kerja Berlebih Terhadap Kinerja Pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Perempuan Kelas IIA Palembang. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(3), 365–372. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v13i3.2112>
- Moudy Rezeki Rahalia, & Dey Ravena. (2025). Pembebasan Bersyarat Kepada Narapidana Dihubungkan Dengan Tujuan Pemidanaan Ditinjau Dengan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2022 Tentang Pemasyarakatan. *Bandung Conference Series: Law Studies*, 5(2). <https://doi.org/10.29313/bcsls.v5i2.18532>
- Nabilla, D. R., & Hasin, A. (2022). Analisis Efektivitas Penerapan Standard Operating Procedure (SOP) Pada Departemen Community & Academy. *Nabila, Dian Ratna Hasin Al*, 01(06), 58–75. <https://journal.uui.ac.id/selma/article/view/26602><https://journal.uui.ac.id/selma/article/download/26602/14474>
- Nizarwan, H., Aulia, & sari diah yuliasesti, E. (2021). *12103-41185-1-Pb*. 5(2), 453–461.
- Nugraha, A. G., & Heliyani, H. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 28(2), 187–197.
- Oktaviani, D., & Nuradina, K. (2025). *Indonesian Research Journal on Education*. 5, 1079–1085.
- Primandaru, N., & Kairupan, D. J. (2024). Primandaru & Kairupan (2024). Leadership Styles and Change Readiness. *Jurnal Economia*, 20(2), 287–298. <https://journal.uny.ac.id/index.php/economia/article/view/43870/pdf>
- Putriani, Y., stevania prilla, E., & wildan alkirom, W. (2025). Terhadap Kinerja Pegawai Frontliner . *Jurnal Wawasan Manajemen*, 2(2), 213–236.
- Rahmadani, S. S., Komariah, K., & Hafiar, H. (2022). Hubungan Antara Iklim Komunikasi Organisasi Dengan Kinerja Karyawan Dinas Komunikasi Dan Informatika Jawa Barat. *Jurnal Pustaka Komunikasi*, 5(2), 305–317. <https://doi.org/10.32509/pustakom.v5i2.2138>
- Rahmawati, S., Margiyanti Utami, E., & Annisa, N. (2023). Peran Organizational

- Citizenship Behavior Memediasi Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 8(2), 154–168. <https://doi.org/10.23917/benefit.v8i2.3112>
- Saputra, H. K. R., & Subroto, M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai Lapas Kelas IIA Kediri. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(8), 5683–5686. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i8.2559>
- Sevilla, C. G., Ochave, J. A., Punsulan, T. G., Regala, B. P., & Uriatre, G. G. (1993). *Pengantar metode penelitian*. UI-Press.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (28th ed.). alfabeta.
- Taryono, RA. Loretta Kartikasari, Anisa Putri Kusumaningrum, & Edi Sugiono. (2025). Manajemen SDM dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Journal of Islamic Business Management Studies (JIBMS)*, 6(1), 11–15. <https://doi.org/10.51875/jibms.v6i1.507>
- Yuwono, V. K., Soediro, M., & Grasielda, I. (2025). Pengaruh Penerapan SOP terhadap Efektivitas Kinerja Internal dan Dampaknya terhadap Kualitas Produk UMKM Kuliner di Surabaya. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 11(1), 59–66. <https://doi.org/10.9744/jmp.11.1.59-66>