

SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BALAI LATIHAN MASYARAKAT MAKASSAR

NUR WINDASARI



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BALAI LATIHAN MASYARAKAT MAKASSAR

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**NUR WINDASARI
A21116020**



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BALAI LATIHAN MASYARAKAT MAKASSAR

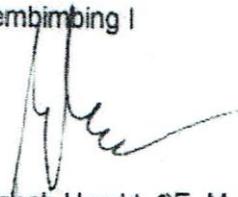
disusun dan diajukan oleh

NUR WINDASARI
A21116020

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

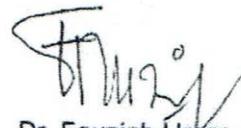
Makassar, 11 Januari 2021

Pembimbing I



Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr
NIP. 19600503 198601 2 001

Pembimbing II



Dr. Fauziah Umar, SE., MS
NIP. 19610713 198702 2 001



Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

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

SKRIPSI

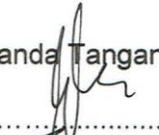
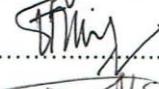
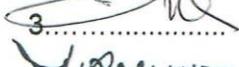
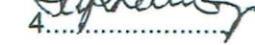
PENGARUH KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BALAI LATIHAN MASYARAKAT MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

NUR WINDASARI
A21116020

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada **16 Februari 2021** 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. Fauziah Umar, SE.,MS	Sekretaris	2..... 
3.	Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE.,M.Si	Anggota	3..... 
4.	Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, SE.,M.Si	Anggota	4..... 

Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



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

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nur Windasari

NIM : A21116020

Departemen/Program Studi : Manajemen/Strata Satu (S1)

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul,

**Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja
Pegawai Pada Kantor Balai Latihan Masyarakat Makassar**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat pengetahuan 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 di 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, 25 Januari 2021

Yang membuat pernyataan,



Nur Windasari

PRAKATA



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur saya panjatkan atas kehadiran Allah Subehana Wataala yang telah melimpahkan rahmat taufiq serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Penulisan Skripsi ini yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Balai Latihan Masyarakat Makassar". Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat dalam penyelesaian studi pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Penulis menyadari bahwa penyusunan Skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dengan penuh rasa syukur dan kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua, kakak, keponakan dan seluruh keluarga saya atas segala kasih sayang, doa, dan dukungan kepada penulis selama menempuh pendidikan di Universitas Hasanuddin.
2. Ibu Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE.,M.Agr. selaku Pembimbing I dan Ibu Dr. Fauziah Umar, SE.,MS. Selaku Pembimbing II, atas bimbingannya dalam penyusunan skripsi ini.

3. Ibu Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE.,M.Si. dan Bapak Dr. Muh. Idrus Taba, SE.,M.Si. selaku dosen penguji yang memberikan banyak masukan serta petunjuk dalam Skripsi yang telah penulis susun.
4. Ibu Prof. Dr. Dwi Aries Tina Pulubuhu, MA. Rektor Universitas Hasanuddin, Selaku Pembina Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
5. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
6. Ibu Prof. Dra. Hj. Dian A.S. Parawansa, M.Si., Ph.D. selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
7. Bapak Abdullah Sanusi, SE., MBA., Ph.D selaku dosen pembimbing akademik yang selama ini memberikan arahan dan masukan dalam proses perkuliahan.
8. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan ilmu yang sangat berguna di masa yang akan datang.
9. Pegawai akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah membantu penulis selama menempuh studi.
10. Teman-teman angkatan seperjuangan (Fastco 2016) yang senantiasa menjadi teman kuliah yang berkesan bagi penulis dan telah banyak membantu penulis dalam perkuliahan dan penyelesaian skripsi ini.
11. Teman-teman KKN Unhas Gel. 102 , atas pengalaman dan suka duka yang dirasakan selama mengabdikan diri di masyarakat.

12. Dan untuk semua pihak yang telah membantu memberikan semangat serta doa dan dukungan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna oleh karena itu, penulis berharap adanya kritik dan saran dari pembaca yang bersifat membangun, demi kelanjutan dan hasil yang lebih maksimal dari pembuatan skripsi/penelitian ini, dan Penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi setiap orang yang membacanya serta mudah-mudahan mendapat balasan pahala dari Allah SWT. Amin

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Makassar, 25 Januari 2021

Nur Windasari

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BALAI LATIHAN MASYARAKAT MAKASSAR

Nur Windasari
Nurdjanah Hamid
Fauziah Umar

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Balai Latihan Masyarakat Makassar. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi. Sedangkan yang diambil sebagai variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja pegawai.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Balai Latihan Masyarakat Makassar yang berjumlah 55 orang. Besarnya sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 55 orang pegawai. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan metode non probability sampling kepada lima puluh lima (55) responden. Untuk menguji hipotesis pengaruh kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai secara simultan dan parsial digunakan uji F dan uji t dengan metode analisis regresi linier berganda (*Multiple Regression Analysis*).

Hasil uji F membuktikan bahwa secara simultan variabel kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Balai Latihan Masyarakat Makassar. Hasil uji t membuktikan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa 54,4% variasi kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel independen yaitu kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi, sedangkan sisanya sebesar 45,6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti.

Kata kunci: Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Motivasi, Kinerja pegawai.

ABSTRACT

INFLUENCE OF LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CLIMATE, AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT MAKASSAR COMMUNITY TRAINING CENTER OFFICE

**Nur Windasari
Nurdjanah Hamid
Fauziah Umar**

This study aims to find out the influence of leadership, organizational climate and motivation on the performance of employees at the Makassar Community Training Center Office. Independent variables in this study are Leadership, Organizational Climate and Motivation. While taken as a dependent variable in this study is employee performance.

The population in this study is employees of the Makassar Community Training Center office of 55 people. The size of the sample in this study was as many as 55 employees. The distribution of questionnaires was carried out by non probability sampling method to fifty-five (55) respondents. To test the hypothesis of leadership influence, organizational climate and motivation on employee performance simultaneously and partially used F test and t test with multiple linear regression analysis method (Multiple Regression Analysis).

The results of the F test proved that simultaneously the variables of leadership, organizational climate and motivation had a positive and significant effect on the performance of employees at the Makassar Community Training Center Office. The results of the t test proved that partially the variables of leadership and motivation had a positive effect but had no significant effect on employee performance. While the organizational climate variables have a positive and significant effect on employee performance. The results also showed that 54.4% of employee performance variations were influenced by independent variables namely leadership, organizational climate and motivation, while the remaining 45.6% were influenced by other variables outside the variables studied.

Keywords: Leadership, Organizational Climate, Motivation, Employee Performance.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT.....	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	9
1.6 Sistematika Penulisan.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	11
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)	11
2.1.2 Manajemen Kinerja.....	11
2.1.2.1 Manfaat Manajemen Kinerja.....	12
2.1.2.2 Pengukuran Kinerja Pegawai	12
2.1.2.3 Indikator Kinerja Pegawai	14
2.1.2.4 Tujuan dan Sasaran Penilaian Kinerja.....	17
2.2 Efektifitas Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.....	18
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan	18
2.2.2 Teori Kepemimpinan	20

2.2.3 Indikator kepemimpinan	21
2.3 Efektifitas Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	22
2.3.1 Indikator-indikator Iklim Organisasi.....	22
2.4 Efektifitas Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	24
2.4.1 Pengertian Motivasi	24
2.4.2 Teori Motivasi	25
2.4.3 Tujuan Motivasi	27
2.5 Tinjauan Empirik	28
2.6 Kerangka Pemikiran	31
2.7 Hipotesis	31
BAB III METODE PENELITIAN.....	32
3.1 Rancangan Penelitian	32
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	32
3.3 Populasi dan Sampel	32
3.3.1 Populasi	32
3.3.2 Sampel.....	33
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	33
3.4.1 Data Primer	33
3.4.2 Data Sekunder	33
3.5 Teknik Pengumpulan Data	34
3.5.1 Metode Angket (Kuesioner)	34
3.5.2 Observasi	34
3.5.3 Interview.....	35
3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	35
3.6.1 Variabel Penelitian.....	35
3.6.2 Definisi Operasional	36
3.7 Instrumen Penelitian.....	39
3.7.1 Uji Validitas dan Uji Reabilitas	39
3.8 Analisis Data	40
3.8.1 Analisis Deskriptif	40
3.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda.....	40
3.8.3 Pengujian Hipotesis.....	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	44

4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	44
4.1.1	Sejarah Balai Latihan Masyarakat Makassar (BLM)	44
4.1.2	Visi dan Misi BLM	45
4.1.3	Struktur Organisasi BLM.....	46
4.2	Gambaran Umum Responden.....	47
4.2.1	Responden Menurut Jenis Kelamin	48
4.2.2	Responden Menurut Usia	48
4.2.3	Responden Menurut Tingkat Pendidikan	49
4.2.4	Responden Menurut Lama Bekerja	49
4.3	Deskriptif Variabel Penelitian.....	50
4.3.1	Deskriptif Variabel Kepemimpinan Dan Indikatornya	50
4.3.2	Deskriptif Variabel Iklim Organisasi Dan Indikatornya.....	52
4.3.3	Deskriptif Variabel Motivasi Dan Indikatornya	53
4.3.4	Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai Dan Indikatornya	54
4.4	Uji Instrumen Penelitian	56
4.4.1	Uji Validitas	56
4.4.2	Uji Reliabilitas.....	57
4.5	Analisis Regresi Linear Berganda	59
4.6	Uji Hipotesis	60
4.6.1	Uji Koefisien Determinasi (R^2)	60
4.6.1	Uji Simultan (Uji F).....	62
4.6.2	Uji Parsial (Uji t).....	63
4.7	Pembahasan Hasil Penelitian.....	65
BAB V	PENUTUP	68
5.1	Kesimpulan	68
5.2	Saran	69
	DAFTAR PUSTAKA.....	70
	LAMPIRAN.....	73

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	28
Tabel 3.2 Definisi Operasional	37
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Responden Menurut Jenis Kelamin.....	48
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Responden Menurut Usia.....	48
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	49
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Responden Menurut Lama Bekerja	50
Tabel 4.7 Deskriptif Variabel Kepemimpinan dan Indikatornya	51
Tabel 4.8 Deskriptif Variabel Iklim Organisasi dan Indikatornya.....	52
Tabel 4.9 Deskriptif Variabel Motivasi dan Indikatornya	54
Tabel 4.10 Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai dan Indikatornya	55
Tabel 4.11 Hasil Pengujian Validitas.....	57
Tabel 4.12 Hasil Pengujian Uji Reliabilitas	58
Tabel 4.13 Hasil Olah Data Persamaan Regresi.....	59
Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	61
Tabel 4.15 Hasil Uji Simultan (Uji F)	62
Tabel 4.16 Hasil Uji Parsial (Uji t)	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Teori Hirarki Kebutuhan	26
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran.....	31
Gambar 4.3 Struktur Organisasi Kantor BLM Makassar.....	47

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Biodata.....	74
Lampiran 2: Kuesioner.....	75
Lampiran 3: Tabulasi Data.....	80
Lampiran 4: Hasil Olah Data SPSS.....	84

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi setiap organisasi atau perusahaan yang berbentuk swasta maupun pemerintah, tentunya memiliki tujuan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang yang hendak dicapai melalui aktivitas yang dilakukannya. Agar tujuan yang telah ditetapkan tercapai maka diperlukan perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia sebaik-baiknya. Istilah sumber daya manusia merujuk pada individu-individu yang ada dalam organisasi yang saling bekerja sama untuk mewujudkan tujuan organisasinya (Schein dalam Mangkunegara,2001:23)

Sumber daya manusia merupakan hal terpenting yang dimiliki dalam suatu organisasi, salah satu implikasinya adalah bahwa investasi terpenting yang dilakukan oleh suatu organisasi adalah di bidang sumber daya manusia (Handoko,2003:4). Oleh karena itu, agar sebuah organisasi dapat mencapai kinerja yang maksimal maka diperlukan perlakuan yang adil dan memuaskan pada sumber daya manusia yang bekerja pada organisasi tersebut, seperti halnya di Kantor Balai Latihan Masyarakat Makassar diperlukan perlakuan yang adil dan memuaskan pada sumber daya manusia agar sebuah organisasi pada Kantor Balai tersebut dapat mencapai kinerja yang maksimal.

Setiap organisasi dituntut mampu berkompetisi agar dapat tetap bertahan dalam persaingan global. (Sudarmanto,2009:1) mengemukakan bahwa Strategi untuk selalu dapat berkompetisi adalah dengan cara memperkuat kapasitas organisasi dan sumber daya manusia yang dimiliki. Akan tetapi masalah sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen

karena keberhasilan manajemen tergantung pada kualitas sumber daya manusia. Apabila sumber daya manusia dalam perusahaan dapat berjalan dengan efektif maka perusahaan pun tetap berjalan efektif, dengan kata lain kelangsungan hidup perusahaan tergantung dari kinerja karyawan. Maka selaras dengan yang dikemukakan Handoko (2003:223) bahwa sumber daya yang terpenting dalam suatu organisasi adalah sumber daya manusia yaitu orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi.

Kinerja adalah catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu Bernardin (2001:143) dalam Sudarmanto (2009:8). Sehingga kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Oleh karena itu, kinerja bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang, melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang.

Lewa dan Subowo,2005 menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan meliputi kualitas dan kuantitas output serta keandalan dalam bekerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Dengan adanya kinerja tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Sebaliknya, tujuan organisasi susah atau bahkan tidak dapat tercapai bila karyawannya bekerja tidak memiliki kinerja yang baik sehingga tidak dapat menghasilkan kerja yang baik pula.

Balai Latihan Masyarakat Makassar (BLM) merupakan balai yang mewujudkan kepedulian negara akan pelayanan publik melalui pelatihan

ketransmigrasian. BBLK ibarat kawah candradimukanya bagi calon transmigran sebelum ditempatkan di unit pemukiman transmigrasi untuk menaklukkan daerah tujuan, para calon transmigran mendapat hak untuk dilatih agar memperoleh peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan perubahan perilaku.

Ada beberapa faktor atau unsur yang mendukung kinerja Pegawai Pada Kantor Balai Latihan Masyarakat Makassar dalam penelitian ini, diantaranya kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi. Kepemimpinan merupakan faktor yang pertama yang mempengaruhi kinerja pegawai, karena kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen dan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Sholeha dan Suzy, 1996). Kemudian Handoko (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sedangkan Robbins (2008) mengartikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, kepemimpinan adalah salah satu faktor penting. Menurut Friska (2004) Kepemimpinan merupakan kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang, baik dalam dalam mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu, bawahan dipimpin bukan dengan cara jalan sambil menyuruh atau mendorong dari belakang. Artinya seorang pemimpin selalu memberikan pelayanan yang baik kepada bawahannya melebihi pelayanan bawahannya dalam melayani dia. Pemimpin memadukan kebutuhan dari bawahannya dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat secara keseluruhan.

Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain yang di dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan

organisasi memerlukan bantuan orang lain Anoraga (2003:1). Sebagai seorang pemimpin ia mempunyai peranan yang aktif dan senantiasa ikut campur tangan dalam segala masalah yang berkenaan dengan kebutuhan anggota kelompoknya. Pemimpin ikut merasakan kebutuhan itu dan dapat membantu menstimulir para anggotanya dalam suatu kegiatan yang dilakukan.

Salah satu tantangan yang cukup berat yang sering dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau serta bersedia mengarahkan kemampuan yang terbaik untuk kepentingan kelompok atau organisasinya. Kadang kita menjumpai seorang pemimpin yang menggunakan kekuasaannya secara mutlak dengan cara memerintahkan para bawahannya tanpa memperhatikan keadaan yang ada pada bawahan tersebut. Hal ini jelas akan menimbulkan suatu hubungan yang tidak harmonis dalam organisasi.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung pada kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain. Dengan kata lain kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan tujuan untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin. Seorang pemimpin yang efektif merupakan seorang yang memiliki kemampuan tersebut (Anoraga,2003:2)

Kepemimpinan merupakan proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja dengan baik untuk mencapai hasil yang optimal Armstrong (2003) dalam Sudarmanto (2009:133). Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak dengan benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan bagian yang dianggap penting dalam manajemen organisasi, yang melekat pada diri seorang pemimpin dalam bentuk kemampuan atau proses mempengaruhi orang lain atau bawahan perorangan atau kelompok, agar bawahan perorangan atau kelompok tersebut mau berperilaku seperti yang dikehendaki pemimpin, dan memperbaiki budayanya, dan memotivasi perilaku bawahan serta mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain daripada Kepemimpinan, iklim organisasi juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Tujuan organisasi yang dapat dicapai dan dilihat apabila lingkungan kerja dapat menjangkakan kinerja para anggotanya. Lingkungan kerja yaitu seluruh aspek lingkungan sosial, baik formal maupun informal yang dirasakan oleh setiap anggota organisasi dan lingkungan tersebut dapat mempengaruhi pekerjaannya. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh setiap individu dalam sebuah organisasi, sering disebut sebagai iklim organisasi.

Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, yang dialami setiap anggota organisasi dengan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam pengertian satu karakteristik atau sifat organisasi Menurut Tagiuri dan Litwin (dalam Wirawan 2007). Iklim organisasi merupakan gambaran kolektif yang bersifat umum pada suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh karyawan, sehingga kinerja para karyawan meningkat. Iklim organisasi tersebut sangat mempengaruhi kinerja karyawan dengan menciptakan iklim organisasi yang sehat dalam perusahaan diharapkan agar kinerja karyawan dapat meningkat.

Kemudian faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja pegawai. Dengan adanya motivasi dari diri sendiri maupun dari orang lain maka dapat menimbulkan kekuatan untuk bekerja keras yang produktif maka dapat mencapai masa depan yang lebih baik. Motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena motivasi diartikan sebagai daya penggerak seseorang yang mendorong keinginan untuk melakukan sesuatu, dan motivasi merupakan kegiatan yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan tindakan yang dikehendaki (Tangkilisan, 2003).

Adanya motivasi pada diri seseorang didorong oleh adanya suatu kebutuhan hidup baik itu kebutuhan primer maupun kebutuhan sekunder. Jika kebutuhan tersebut dapat terpenuhi, maka seseorang akan giat bekerja sehingga prestasi kerja dan kinerjanya dapat meningkat sesuai dengan keinginan organisasi.

Setiap organisasi harus memberikan motivasi kepada seluruh pegawainya. Karena salah satu faktor yang sangat penting dalam penentuan serta kelangsungan hidup organisasi ialah tingkat kemampuan dan keterampilan dari para pegawainya. Namun pada kenyataannya tidak semua pegawai memiliki kriteria yang sesuai dengan harapan dan terdapat pegawai yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang tinggi, akan tetapi tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, dengan kondisi seperti itu organisasi belum dapat memberikan motivasi kepada pegawainya untuk menciptakan kualitas kerja yang lebih baik sesuai dengan harapan agar hubungan timbal balik yang menguntungkan antara pegawai dengan organisasi tercipta.

Setiap perusahaan harus mampu memproduksi secara efektif dan efisien untuk membangun kinerja yang efektif demi mencapai tujuan dan keberhasilan,

maka berbagai komponen yang terdapat dalam suatu perusahaan harus berjalan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Salah satu komponen yang memiliki peranan sangat penting tersebut adalah sumber daya manusia.

Kinerja pegawai pada lingkup Kantor Balai Latihan Masyarakat Makassar belum cukup baik, karena masih terdapat pegawai yang memiliki tingkat kehadiran cukup rendah, hal ini disebabkan kurangnya kesadaran dan tanggung jawab pegawai yang bersangkutan dan lemahnya pengendalian oleh atasan langsungnya yang mengakibatkan kurang optimalnya pelaksanaan tugas pegawai tersebut.

Melihat fenomena di atas untuk meningkatkan kinerja pegawai yang lebih baik maka diperlukan kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi yang baik pula. Dalam artian kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan pada peneliti sebelumnya yang mengkaji tentang pengaruh kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

Bertitik tolak pada fenomena kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi dan juga perbedaan hasil penelitian sebelumnya maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul skripsi **“Pengaruh Kepemimpinan, Iklim organisasi, dan Motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Balai Latihan Masyarakat Makassar”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Balai Latihan Masyarakat Makassar ?

- 2) Apakah Iklim Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Balai Latihan Masyarakat Makassar?
- 3) Apakah Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Balai Latihan Masyarakat Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yaitu:

- 1) Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Balai Latihan Masyarakat Makassar.
- 2) Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Iklim Organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Balai Latihan Masyarakat Makassar.
- 3) Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Balai Latihan Masyarakat Makassar.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Secara teoritis, sebagai bahan informasi ilmiah untuk memperkaya teori tentang pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Balai Latihan Masyarakat Makassar dan juga sebagai pengembang ilmu pengetahuan, khususnya pada bidang penelitian sejenis di masa yang akan datang.
- 2) Secara praktis, dapat memberikan informasi dan pemikiran kepada Pemerintah Khususnya pada Kantor Balai Latihan Masyarakat Makassar dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

- 3) Secara akademis, sebagai salah satu syarat untuk dapat menyelesaikan studi pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian berfungsi untuk memberi gambaran yang jelas tentang batasan dalam penelitian ini. Melihat pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Balai Latihan Masyarakat Makassar. Berdasarkan judul penelitian maka ruang lingkup penelitian mencakup tentang pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bagian pendahuluan membahas tentang Latar Belakang Penelitian, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian serta Sistematika Penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan Pustaka yang membahas tentang teori-teori yang berhubungan dengan variabel yang diteliti, Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian yang diteliti, Kerangka konsep penelitian serta Hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam Metode Penelitian yang membahas tentang Rancangan Penelitian, Lokasi dan Waktu, Populasi dan Sampel, Jenis dan Sumber Data, Metode Pengumpulan Data, Defenisi Operasional, Instrumen Penelitian dan Teknik Analisis Data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini membahas tentang Hasil dan Pembahasan yang menjelaskan analisis deskriptif variabel dan analisis inferensial antar variabel.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam ini merupakan penutup yang berisi Kesimpulan dan Saran hasil penelitian

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dari hasil penelitian bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia.

2.1.2 Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah suatu ilmu yang memadukan seni didalamnya untuk menerapkan suatu konsep manajemen yang memiliki tingkat fleksibilitas yang representative dan aspiratif guna mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan cara mempergunakan orang ada di dalam organisasi tersebut secara maksimal (Irham Fahmi, 2011:3). Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja menfokuskan pada apa yang yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses (Wibowo, 2012:8).

2.1.2.1 Manfaat Manajemen Kinerja

Pada dasarnya organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen kinerja memberikan manfaat baik bagi organisasi, pimpinan maupun bagi individu. Manfaat manajemen kinerja bagi organisasi adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pegawai, meningkatkan komitmen, meningkatkan keterampilan dan mengusahakan basis perencanaan karier.

Manajemen kinerja mendukung tujuan suatu organisasi secara menyeluruh dan meningkatkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada misi keseluruhan unit kerja. Semakin baik kita mengelola kinerja bawahan maka secara langsung dapat mempengaruhi kinerja masing-masing pegawai dan tentu kinerja organisasi juga ikut dipengaruhi.

Manajemen kinerja pada dasarnya mempunyai prinsip yang dapat dijadikan acuan bersama agar dapat mencapai suatu hasil yang diharapkan. Perinsip dasar manajemen kinerja menjadi fondasi yang sangat kuat bagi kinerja organisasi untuk mencapai suatu tujuan (wibowo, dalam sahari 2010).

2.1.2.2 Pengukuran Kinerja Pegawai

Setiap organisasi pada dasarnya telah mengidentifikasi bahwa perencanaan prestasi dan terciptanya suatu prestasi organisasi mempunyai kaitan yang sangat erat dengan kinerja dan prestasi individual para pegawai. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi adalah hasil dari kerjasama antara pegawai yang bersangkutan dan organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Untuk mencapai prestasi kerja yang diharapkan, maka tujuan yang diharapkan, standar kerja yang diharapkan, sumber daya pendukung, pengarahan, dan dukungan dari manajer lini pegawai yang bersangkutan menjadi sangat vital.

Selain itu sisi motivasi menjadi aspek yang terkait dalam peningkatan prestasi kerja. Prestasi kerja dilihat sebagai hasil interaksi antara kemampuan individual serta motivasi (Torrington, Hall 1995). Penilaian prestasi kerja merupakan suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja pegawai dengan serangkaian tolok ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala.

Penilaian prestasi kerja sebagai: Suatu sistem yang bersifat formal yang dilakukan secara periodik untuk mereview dan mengevaluasi kinerja pegawai (Martoyo, 2007). Penilaian kerja pegawai merupakan uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau sebuah kelompok (Hasibuan, 2001). Sasaran proses penilaian prestasi kerja adalah untuk membuat karyawan memandang diri mereka sendiri seperti apa adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja, dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja (Harandja, 2002). Sedangkan tujuan umum penilaian kinerja adalah mengevaluasi dan memberikan umpan balik konstruktif kepada para pegawai yang pada akhirnya mencapai efektivitas organisasi. Penilaian kinerja pegawai pada umumnya memiliki dua fungsi sebagai berikut: Fungsi *summative* atau *evaluative*. Fungsi ini biasanya berhubungan dengan rencana pengambilan keputusan yang bersifat administratif. Sebagai contoh, hasil dari penilaian ini digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan gaji pegawai yang dinilai, memberikan penghargaan atau hukuman, promosi, dan mutasi pegawai. Dalam fungsi ini manajer berperan sebagai hakim yang siap memberikan vonis. Fungsi *formativ*, Fungsi *formative* berkaitan dengan rencana untuk meningkatkan keterampilan pegawai dan memfasilitasi keinginan pegawai untuk meningkatkan kemampuan mereka. Salah satu maksudnya adalah untuk mengidentifikasi pelatihan yang

dibutuhkan pegawai. Manajer berperan sebagai konsultan yang siap untuk memberikan pengarahan dan pembinaan untuk kemajuan pegawai.

Dari uraian sebelumnya, terlihat bahwa penilaian kinerja memberikan banyak tujuan. Tujuan penilaian kinerja ini pada akhirnya akan memberikan manfaat, tidak hanya untuk pegawai yang bersangkutan, akan tetapi juga untuk organisasi. Perlu diingat bahwa penilaian kinerja tidak dimaksudkan untuk memberikan hukuman jika pegawai tidak dapat memenuhi capaian kinerja yang ditentukan. Oleh karena itu, salah satu aspek penting dalam penilaian kinerja adalah adanya apresiasi yang proporsional dan program pengembangan SDM yang tepat. Apresiasi diberikan kepada orang yang mampu mencapai atau melebihi tingkat kinerja yang diharapkan. Sedangkan program pengembangan pegawai diberikan kepada pegawai yang memerlukan *statement* tertentu untuk meningkatkan kinerjanya.

2.1.2.3 Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas Kerja. Kualitas kerja adalah tingkatan kerja yang dicapai dari proses atau hasil yang diperoleh pada suatu kegiatan mendekati kesempurnaan, dalam bentuk yang dapat menyesuaikan dengan cara yang ideal dalam melakukan kegiatan yang sesuai dengan tujuan.
- 2) Faktor Kuantitas Kerja. Kuantitas kerja adalah jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh setiap pegawai dalam setiap ukuran dengan jumlah dalam unit, jumlah putaran atau siklus kegiatan yang lengkap.
- 3) Faktor Efisiensi Kerja. Efisiensi kerja yaitu pelaksanaan suatu pekerjaan dengan cara tertentu dan tidak mengurangi tujuannya.

- 4) Faktor Efektivitas Kerja. Efektivitas kerja adalah mempergunakan sumber daya organisasi secara maksimal untuk memperoleh manfaat yang maksimal dan mengurangi hal-hal yang merugikan terhadap pemanfaatan/penggunaan setiap sumber daya.
- 5) *Human relation*, yaitu kenaikan tingkat kebutuhan pegawai mengenai perasaan, harga diri, nama baik dan kerja sama antar rekan kerja, pimpinan dan bawahan.

Dari uraian yang disampaikan diatas, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan organisasi jika pegawai diharapkan dapat memberikan kontribusi yang optimal. Yaitu sebagai berikut: Pengukuran Kinerja Pegawai, dalam pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kuantitatif keluaran mencerminkan pengukuran atau tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya waktu yang direncanakan

Indikator dalam mengukur kinerja pegawai atau prestasi karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Kuantitas kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dalam kondisi normal.
- 2) Kualitas kerja, yaitu yang dapat berupa kerapian, ketelitian dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume kerja.
- 3) Pemanfaatan waktu, yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan atau lembaga pemerintahan.
- 4) Kerja sama, yaitu kemampuan mengenai hubungan dengan orang lain dalam pekerjaan (Mitrani, dalam Hamzah, 2012).

Standar atau target kinerja yang diharapkan dicapai selama satu periode tertentu biasanya dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai sejauh mana individu atau pegawai dapat bekerja untuk organisasi. Kemampuan setiap orang dalam mengejar target kinerja yang telah ditetapkan dipengaruhi oleh harapan-harapan yang melatar belakangi atau memotivasi individu tersebut serta faktor lain yang berhubungan dengan manusia yang memiliki karsa, rasa dan etika.

Dikatakan demikian karena kinerja pegawai pada hakekatnya ditentukan oleh tiga faktor, yakni yang bersumber dari dalam diri pegawai, organisasi, maupun faktor lingkungan. Adapun ketiga faktor tersebut diuraikan sebagai berikut:

Faktor dari dalam diri pegawai, yakni motivasi pegawai untuk melakukan pekerjaan secara maksimal. Motivasi meliputi kebutuhan fisiologis, keselamatan dan keamanan kerja, sosial, penghargaan serta aktualisasi diri. Faktor lain yang bersumber dari dalam diri pegawai yang beritreaksi dengan kebijakan organisasi adalah kemampuan (*ability*) pegawai. Kemampuan pegawai meliputi berbagai aspek yaitu : bakat atau potensi alamiah manusia, pendidikan, pelatihan, disiplin, kesehatan dan pengalaman kerja. Ditinjau dari aspek-aspek tersebut terlihat bahwa pendidikan baik formal maupun non formal mempunyai peranan yang sangat penting dalam membentuk kemampuan pegawai.

Faktor yang bersumber dari organisasi *adalah*, adalah kebijakan organisasi dalam kaitannya dengan faktor kesempatan (*opportunity*) yang memungkingakn setiap pegawai dapat mengembangkan karier, memperoleh promosi jabatan, kesempatan mutasi eselon, atau bahkan ada ancaman untuk didemobilisasi. *Faktor lingkungan*, adalah merupakan interaksi diantara para pegawai dan antara pegawai dengan lembaga tempat kerjanya.

2.1.2.4 Tujuan dan Sasaran Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan sumber daya manusia organisasi. Secara spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan oleh (Suprihanto,1996) adalah sebagai berikut :

Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembangkannya sekarang. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan sehingga pegawai dapat termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

Sasaran dan penilaian kinerja pegawai adalah Membuat analisa kinerja dari waktu yang secara berkesinambungan dan priodik baik kinerja pegawai maupun kinerja organisasi. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggungjawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh pegawai, mutu yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Menentukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi dan kalau berdasarkan hasil diskusi antara karyawan

dengan pimpinannya adalah untuk menyusun proposal mengenai sistem bijak dan sistem promosi lainnya.

Evaluasi kinerja pegawai merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang melakukan tugasnya dengan baik didalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran untuk kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung daripada pelaksanaannya, yaitu para pegawai kiranya dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan organisasi (Suprihanto,1996).

2.2 Efektifitas Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Secara sederhana kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi orang lain atau seni mempengaruhi orang lain dalam situasi tertentu guna mencapai tujuan tertentu (Wursanto, 2005: 196). Menurut Anoraga (2003:2) kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Kemampuan mempunyai arti yang berbeda-beda tergantung pada sudut pandang atau persepektif dari para peneliti yang bersangkutan, misalnya dari

persepektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Didalam suatu organisasi peran seorang pemimpin sangat penting. Beberapa definisi yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad adalah sebagaimana dikutip Yukl (2010), sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (shared goal).
- 2) Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian suatu atau beberapa tujuan tertentu.
- 3) Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan interaksi.
- 4) Kepemimpin adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.
- 5) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan.
- 6) Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan mencapai sasaran.

Siagian (2002:62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Nimran (2004:64) mengemukakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah merupakan suatu

proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki.

Menurut Edy Sutrisno : Kepemimpinan adalah gejala universal yang ada pada setiap kelompok manusia sebagai sebuah sistem sosial, mulai dari kelompok kecil yang terdiri dari beberapa orang sampai pada kelompok besar yang dinamakan bangsa. Sutrisno, (2009:235)

Menurut George R. Terry : *Leadership is activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives.* (Kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan atau aktivitas untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. dalam Sedarmayanti, (2007:249)

Menurut S.P. Siagian : Kepemimpinan merupakan inti manajemen karena kepemimpinan adalah motor penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber daya alam lainnya. dalam Sedarmayanti, (2007:249)

Menurut Ralph M. Stogdill : “ *Leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement.* (Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam upaya perumusan dan pencapaian tujuan. “ dalam Soedarmayanti, (2007:249)

Menurut Ralph M. Stogdill. : “ *Leadership is the exercise of authority and the making of decisions* (Kepemimpinan adalah aktivitas pemegang kewenangan dan pengambil keputusan. “ dalam Sedarmayanti, (2007:249).

2.2.2 Teori Kepemimpinan

Teori Sifat; Menurut teori ini, seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, sifat-sifat kepemimpinan yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi, penuh percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif.

Teori Keturunan; Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin karena keturunan atau Warisan, karena orangtuanya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orangtuanya.

Teori Kharismatik; Menurut teori ini, seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut mempunyai kharisma (pengaruh yang sangat besar). Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

Teori Ekologis; Teori ini disebut juga teori bakat, yang menyatakan bahwa pemimpin lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena memang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.

Teori Sosial; Teori ini berpendapat bahwa pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman praktek.

2.2.3 Indikator kepemimpinan

Adapun indikator-indikator kepemimpinan yang akan digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pendapat Wahyudin (2006) dalam Nursasongko (2012) sebagai berikut:

- a) Kemampuan dalam memberikan perintah.
- b) Kemampuan dalam mengakomodir bawahan melalui media konsultasi.
- c) Kemampuan melibatkan diri bersama-sama bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- d) Kemampuan dalam memberikan delegasi antar masing-masing bawahan.

- e) Kemampuan pemimpin dalam mengendalikan bawahan dalam penyelesaian tugas pekerjaan.

2.3 Efektifitas Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Iklim organisasi merupakan gambaran kolektif yang bersifat umum terhadap suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh karyawan, sehingga kinerja karyawan meningkat. Iklim organisasi tersebut sangat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu dengan menciptakan iklim organisasi yang sehat dalam perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, Tagiuri dan Litwin (dalam Wirawan 2007).

2.3.1 Indikator-indikator Iklim Organisasi

Stinger (dalam Wirawan,2007) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Kemudian dikemukakan oleh Luthans (dalam Simamora 2006) disebutkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut.

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. Batasan pengertian iklim organisasi itu bisa dilihat dalam dimensi iklim organisasi. Stringer (dalam

Wirawan 2007) menyebutkan karakteristik atau dimensi iklim organisasi dapat mempengaruhi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Enam dimensi yang dikemukakan oleh Stringer (dalam Wirawan,2007).

2.3.1.1 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.

2.3.1.2 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.

2.3.1.3 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.

2.3.1.4 Pengakuan

Perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Meliputi imbalan atau upah yang diterima karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan.

2.3.1.5 Dukungan

Merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku di kelompok kerja. Meliputi hubungan dengan rekan kerja yang lain.

2.3.1.6 Komitmen

Merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi. Meliputi pemahaman karyawan mengenai tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

2.4 Efektifitas Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

2.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi adalah upaya memberi dorongan aktif kepada para karyawan disertai alasan – alasan pentingnya suatu kegiatan pencapaian tujuan bagi para karyawan yang sejalan dengan kepentingan organisasi. K. Suhendra, (2008:53), Motivasi adalah upaya membangkitkan motif, suatu dorongan dan kekuatan untuk menggerakkan orang, guna melakukan kegiatan.

Suhendra. (2008:53), mengemukakan bahwa motivasi berasal dari kata latin *Movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya.

Hasibun, (2009:141), Chung & Megginson menyatakan bahwa “ *motivation is defined as goal directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal It is closely related to employee satisfaction and job performance* “ (motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan) Gomes, (2005:177),

Menurut Manulang (2001), motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dukungan kepada orang lain, dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan bertujuan untuk menggiatkan orang atau para karyawan

agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana yang dikehendaki.

Dari definisi-definisi para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang timbul sebagai daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja pada diri seseorang untuk melaksanakan tindakan-tindakan yang menguntungkan guna mencapai tujuan tertentu di lingkungan dunia kerja atau di kehidupan pada umumnya.

2.4.2 Teori Motivasi

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima indikator kebutuhan atau hierarki kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan Psikologis Yaitu kebutuhan rasa lapar, rasa ingin minum, Perlindungan (pakaian dan perumahan), dan kebutuhan jasmani lainnya.
- 2) Kebutuhan Keamanan Yaitu kebutuhan akan keselamatan, kondisi kerja yang aman dan perlindungan terhadap kerugian fisik emosional.
- 3) Kebutuhan Sosial Yaitu kebutuhan akan kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik, dan persahabatan.
- 4) Kebutuhan Penghargaan yaitu kebutuhan akan rasa dihormati seperti harga diri, otonomi, prestasi, pengakuan dan perhatian.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri yaitu dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi: mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri.

Dari titik pandang motivasi, teori ini mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipuaskan secara cukup banyak (substansial) tidak lagi memotivasi. Jadi jika kita ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, kita perlu memahami sedang

berada pada anak tangga mana orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu atau satu tingkat diatas tangga itu, lima teori kebutuhan menurut Abraham Maslow seperti yang digambarkan pada gambar berikut:



Gambar 2.1 Teori Hirarki Kebutuhan

Menurut Maslow, jika seorang pimpinan ingin memotivasi seseorang, maka ia perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah posisi bawahan dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu atau kebutuhan diatas tingkat itu.

Teori yang sangat berpengaruh dalam teori *humanistic* ini adalah *Theory of Human Motivation* yang dikembangkan oleh Abraham Maslow, 1954. Maslow mengemukakan gagasan hirarki kebutuhan manusia, yang terbagi menjadi dua kelompok, yaitu *deficiency needs* dan *growth needs*. *Deficiency needs* meliputi dari urutan paling bawah kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan akan cinta dan rasa memiliki, dan kebutuhan akan penghargaan. Dalam *deficiency needs* ini, kebutuhan yang lebih bawah harus dipenuhi lebih dulu sebelum ke kebutuhan di level berikutnya.

Teori Motivasi X dan Y Teori ini dikemukakan oleh Douglas McGregor yang menyatakan bahwa dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia, pada dasarnya satu negatif (teori X) yang mengandaikan bahwa kebutuhan order

rendah mendominasi individu, dan satu lagi positif (teori Y) bahwa kebutuhan order tinggi mendominasi individu

Teori Clyton Alderfer (*Teori "ERG"*) Teori Alderfer dikenal dengan akronim "ERG" . Akronim "ERG" dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu : E = Existence (kebutuhan akan eksistensi), R = Relatedness (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan G = Growth (kebutuhan akan pertumbuhan)

Jika makna tiga istilah tersebut didalami akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena "Existence" dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; " Relatedness" senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan "Growth" mengandung makna sama dengan "self actualization" menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa : Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya; Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang "lebih tinggi" semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan; Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

2.4.3 Tujuan Motivasi

Pemberian motivasi kepada para pegawai atau karyawan oleh pimpinan atau manajer bertujuan untuk :

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai.
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.

- 3) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai di organisasi.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan absensi pegawai.
- 5) Mengefektifkan penerimaan pegawai.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan kreativitas dan dan prestasi kerja pegawai.
- 8) Menigkatkan tingkat kesejahteraan Pegawai.
- 9) Mempertinggi tanggungjawab pegawai terhadap tugasnya.
- 10) Menigkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan fasilitas kantor.

Setiap pegawai dalam organisasi pasti memiliki banyak kebutuhan, dengan kebutuhannya itu mereka termotivasi semaksimal mungkin untuk menerima imbalan, dengan adanya motivasi dapat mempengaruhi capaian kinerja pegawai dan organisasi.

2.5 Tinjauan Empirik

Beberapa penelitian terdahulu dipergunakan oleh penulis sebagai acuan dalam melakukan penelitian sehingga menambah teori serta kajian yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang akan dilakukan. Dari penelitian terdahulu terdapat kesamaan dan ketidaksamaan dengan penelitian ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

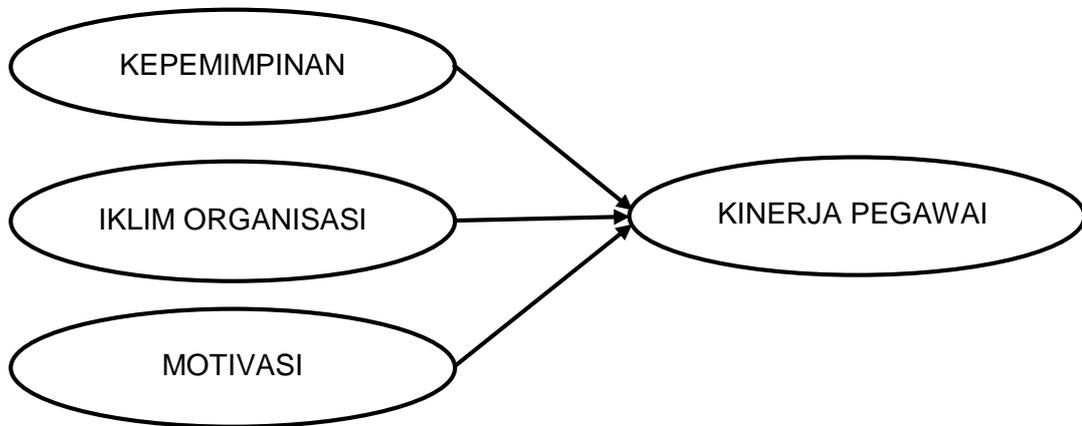
No	Peneliti	Variabel	Hasil
1	Wiranata (2011)	Variabel Independen: Kepemimpinan Variabel Dependen: Kinerja Karyawan dan Stress	Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dan juga terhadap Stress Karyawan
2	Fauzi (2012)	Variabel Independen: Kepemimpinan dan Motivasi Variabel Dependen:	Terdapat pengaruh yang positif, signifikan Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

		Kinerja karyawan	baik secara parsial maupun simultan
3	Posuma (2013)	Variabel Independen: Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Karyawan, namun pada pengujian parsial variable Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
4	Sukarani (2013)	Variabel Independen: Motivasi dan Disiplin Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Ada pengaruh positif baik secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri dari Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan
5	Wiratama dan Ketut (2013)	Variabel Independen: Kepemimpinan, Diklat. Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Kepemimpinan, dan Diklat secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
6	Sutrisno (2013)	Variabel Independen: Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Variabel Dependen: Kinerja Pegawai	Kepemimpinan, Diklat dan serta Disiplin kerja Karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
7	Giri dan Kumar (2007)	Variabel Independen: Iklim Organisasi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Iklim Krganisasi berpengaruh positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja Karyawan
8	Dorthe et.al. (2008)	Variabel Independen: Dampak Pelatihan Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Tidak ada pengaruh signifikan antara Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

9	Aster manik dan Kamal Bustomi (2011)	Variabel Independen: Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Variabel Dependen: Kinerja Guru	Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Guru
10	Ahmad Faisal dan Kartika Dian Lestari (2019)	Variabel Independen: Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Variabel Dependen: Kinerja Guru	Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terdapat pengaruh langsung terhadap Kinerja Guru
11	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008)	Variabel Independen: Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Variabel Dependen: Kinerja karyawan	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

2.6 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan teori dan konsep diatas maka peneliti dapat menggambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

2.7 Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan kerangka konsep penelitian, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- 1) Diduga Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Balai Latihan Masyarakat Makassar.
- 2) Diduga Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Balai Latihan Masyarakat Makassar.
- 3) Diduga Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Balai Latihan Masyarakat Makassar.