

**PENGARUH PELATIHAN KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PEMUDA  
OLAHRAGA DAN PARIWISATA KABUPATEN  
POLEWALI MANDAR**

**TESIS**  
**Untuk Memenuhi Syarat**  
**Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**  
**ANUGRAWANTO. K**  
**2018.MM.2.2122**

**PROGRAM PASCASARJANA**  
**STIE NOBEL INDONESIA**  
**MAKASSAR**  
**2021**

**PENGARUH PELATIHAN KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PEMUDA  
OLAHRAGA DAN PARIWISATA KABUPATEN  
POLEWALI MANDAR**

**TESIS**  
**Untuk Memenuhi Syarat**  
**Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**  
**ANUGRAWANTO. K**  
**2018.MM.2.2122**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI MANAJEMEN PEMERINTAHAN DAERAH**

**PROGRAM PASCASARJANA**  
**STIE NOBEL INDONESIA**  
**MAKASSAR**  
**2021**



**PENGESAHAN TESIS**  
**PENGARUH PELATIHAN KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI**  
**TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PEMUDA**  
**OLAHRAGA DAN PARIWISATA KABUPATEN**  
**POLEWALI MANDAR**

Oleh:

**ANUGRAWANTO. K**

Telah dipertahankan di depan Penguji  
Pada tanggal 26 Maret 2021  
Dinyatakan telah memenuhi syarat



**Menyetujui :**  
**Komisi Pembimbing**

**Ketua,**

**Anggota,**


  
Dr. Muhammad Idris S.E., M.Si

  
Dr. Harlindah Harniati Arfan, M.AP

**Mengetahui :**

**Direktur PPS**  
**STIE Nobel Indonesia,**

**Ketua Program Studi**  
**Magister Manajemen,**

  
Dr. Maryadi, S.E., M.M.

  
Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A.



**HALAMAN IDENTITAS**  
**MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI**

**JUDUL TESIS :**

**PENGARUH PELATIHAN KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PEMUDA OLAHRAGA DAN  
PARIWISATA KABUPATEN POLEWALI MANDAR.**

Nama Mahasiswa : Anugrawanto. K  
NIM : 2018MM22122  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen Pemerintahan Daerah

**KOMISI PEMBIMBING:**

Ketua : Dr. Muhammad Idris S.E., M.Si.  
Anggota : Dr. Harlindah Harniati Arfan, M.AP.

**TIM DOSEN PENGUJI :**

Dosen Penguji 1 : Dr. Andi Djalante MM.,M.Si  
Dosen Penguji 2 : Dr. Salim S S.E.,M.M

Tanggal Ujian : 26 Maret 2021  
SK Penguji Nomor : 170/SK/PPS/STIE-NI/XI/2020

## **PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dpata dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) iini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku ( Undang – Undang Nomor 20 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, Maret 2021

**Mahasiswa Ybs,**

A 1000 Rupiah Indonesian banknote is shown, partially obscured by a signature. The note features the Garuda Pancasila emblem and the text 'SERULUH RIBU RUPIAH' and '1000'. The serial number '54065A JX42297421' is visible at the bottom of the note.

**ANUGRAWANTO. K**  
2018MM2212

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Wr. Wb*

Segala puji dan Syukur kehadirat Allah SWT, adalah ungkapan pertama yang penulis dapat ucapkan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir dan syarat guna memperoleh derajat Magister pada Program Studi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia yang berjudul: *“Pengaruh Pelatihan, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar”*.

Salam dan Shalawat senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah S.A.W, beserta keluarganya, para sahabat, dan pengikut setianya hingga akhir zaman.

Berkenaan dengan penulisan Tesis ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si selaku pembimbing I dan Dr. Harlindah Harniati Arfan, M.AP dan selaku pembimbing II yang dengan sabar dan perhatian dalam memberikan bimbingan, petunjuk, kritik dan saran serta bersedia meluangkan waktunya selama penyusunan Tesis ini. Penulis juga ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya untuk bantuan dan dukungan dari banyak pihak atas selesainya penyusunan maupun penyajian Tesis ini, kepada:

1. Dr. H. Mashur Rasak, S.E., M.M, Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar, Hormat yang mendalam dan terima kasih tak terhingga atas segala arahan, motivasi, bimbingan dan nasehat baik pada saat memberikan materi kuliah maupun pada saat proses penyelesaian studi ini.
2. Dr. Maryadi, S.E., M.M, Direktur PPS STIE Nobel Indonesia Makassar yang memberikan kesempatan di dalam menempuh pendidikan di Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
3. Dr. Sylvia Sjahrlis, S.E., M.Si, A.K., C.P selaku Ketua Prodi Magister Manajemen PPS Nobel, atas bimbingan, arahan dan motivasi yang diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan di PPS STIE Nobel Indonesia

Makassar.

4. Bapak/Ibu Dosen dan staff yang telah mengajar dan membina mahasiswa selama proses perkuliahan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini.
5. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia, atas kebersamaan yang dilalui bersama penuh suka cita.
6. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis berharap Tesis ini dapat dikembangkan sebagai dasar bagi peneliti-peneliti berikutnya dalam bidang penelitian manajemen. Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih belum sempurna. Oleh sebab itu, penulis dengan senang hati, menerima segala bentuk kritik maupun saran yang sifatnya membangun. Semoga Tesis ini bermanfaat bagi semua pihak.

Makassar,       Maret 2021

Penulis

**Anugrawanto. K**

## ABSTRAK

Anugrawanto. K. 2021. Pengaruh Pelatihan, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar, dibimbing oleh Muhammad Idris dan Harlindah.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh (1) secara parsial Pelatihan, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar (2) pengaruh secara simultan Pelatihan, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap peningkatan Kinerja Pegawai pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar (3) variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.

Penelitian ini dilakukan pada Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar. Penentuan sampel menggunakan teknik jenuh dengan mengambil seluruh populasi yang ada, yaitu sebanyak 33 orang Pegawai pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket dan studi dokumen. Metode analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa (1) secara parsial Pelatihan, Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar. Ini berarti bahwa Pelatihan, Kepemimpinan dan Motivasi mampu meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar (2) secara simultan Pelatihan, Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar (3) secara parsial menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh dominan terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi akan semakin meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.

***Kata kunci:*** *Pelatihan, Kepemimpinan dan Motivasi dan kinerja*





## **ABSTRACT**

**Anugrawanto. K. 2021.** *The Effect of Training, Leadership and Motivation on Employee Performance at the Youth Sports and Tourism Office of Polewali Mandar Regency, supervised by Muhammad Idris and Harlindah.*

*This study aims to analyze the effect of (1) partially Training, Leadership and Motivation on Improving Employee Performance at the Youth Sports and Tourism Office of Polewali Mandar Regency (2) the simultaneous influence of Training, Leadership and Motivation on Improving Employee Performance at the Department of Youth Sports and Tourism. Polewali Mandar Regency (3) the most dominant variable influencing the Employee Performance Improvement at the Youth Sports and Tourism Office of Polewali Mandar Regency.*

*This study was conducted on the staff of the Youth, Sports and Tourism Office of Polewali Mandar Regency. Determination of the sample using saturated technique by taking the entire population, as many as 33 employees at the Youth Sports and Tourism Office of Polewali Mandar Regency. The data collection methods used were questionnaires and document studies. The analytical method used is descriptive statistical analysis and multiple linear regression analysis.*

*The results of the study concluded that (1) partially Training, Leadership and Motivation had a positive and significant effect on Employee Performance Improvement at the Youth Sports and Tourism Office of Polewali Mandar Regency. This means that Training, Leadership and Motivation are able to improve Employee Performance at the Polewali Mandar District Youth Sport and Tourism Service (2) simultaneously Training, Leadership and Motivation have a positive and significant effect on Employee Performance Improvement at the Youth Sports and Tourism Office of Polewali Mandar Regency (3) partially shows that the motivation variable has a dominant effect on the improvement of employee performance at the Polewali Mandar District Youth Sport and Tourism Office, this indicates that the better the motivation will further improve the performance of the staff of the Polewali Mandar District Youth Sport and Tourism Office.*

**Keywords:** *Training, Leadership and Motivation and performance*



## DAFTAR ISI

### HALAMAN

SAMPUL DALAM .....	i
PENGESAHAN TESIS .....	ii
HALAMAN IDENTITAS .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv

### **BAB I. PENDAHULUAN**

1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	6

### **BAB II. TINJAUAN PUSTAKA**

2.1. Penelitian Terdahulu.....	7
2.2. Pelatihan.....	8
2.3. Kepemimpinan.....	22
2.4. Motivasi.....	35
2.4.1. Teori Motivasi.....	35
2.4.2. Hubungan Motivasi terhadap Kinerja.....	42
2.5. Kinerja Pegawai.....	43

### **BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL**

3.1. Kerangka Konseptual.....	64
3.2. Hipotesis Penelitian.....	66
3.3. Definisi Operasional Variabel.....	66

### **BAB IV. METODE PENELITIAN**

4.1. Desain Penelitian .....	68
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	68
4.3. Populasi dan Sampel .....	68
4.4. Skala dan Pengukuran Data .....	69
4.5. Pengujian Instrumen Penelitian .....	69
4.5.1. Uji Validitas Instrumen ( <i>Test of Validity</i> ) .....	70
4.5.2. Uji Reliabilitas Instrumen ( <i>Test of Reliability</i> ) .....	71
4.6. Metode Pengumpulan Data.....	72
4.7. Teknik Analisis Data.....	72

### **BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

5.1. Karakteristik Responden .....	76
5.2. Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	79
5.3. Uji Kualitas Data.....	83
5.4. Pengujian Hipotesis.....	87
5.5. Pembahasan Hasil Penelitian.....	93

### **BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN**

6.1. Simpulan.....	101
6.2. Saran.....	102

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>103</b>
-----------------------------	------------

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1. Kerangka Konsep Penelitian.....	65
2. Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	87

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	76
2. Responden Berdasarkan Umur.....	77
3. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	79
4. Deskripsi Responden Terhadap Pelatihan .....	80
5. Deskripsi Responden Terhadap Kepemimpinan .....	81
6. Deskripsi Responden Terhadap Motivasi.....	82
7. Deskripsi Responden Terhadap Kinerja .....	83
8. Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan (X1) .....	84
9. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X2).....	84
10. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi (X3).....	85
11. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y).....	85
12. Hasil Uji Reliabilitas .....	86
13. Hasil Uji Multikolinearitas .....	86
14. Hasil Regresi Berganda .....	88
15. Hasil Uji f (Uji Simultan) .....	89
16. Hasil Uji t (Uji Parsial).....	90
17. Hasil Uji Beta.....	91
18. Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	92



## **DAFTAR LAMPIRAN**

**LAMPIRAN 1: SURAT IZIN PENELITIAN**

**LAMPIRAN 2: KUESIONER PENELITIAN**

**LAMPIRAN 3: TABULASI DATA**

**LAMPIRAN 4: HASIL ANALISIS DATA**

**LAMPIRAN 5. STRUKTUR ORGANISASI**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Bagi organisasi yang memberikan pelayanan kepada publik, tentu saja kinerja pegawai ini dapat dilihat bagaimana organisasi tersebut dalam memberikan pelayanan kepada publik, seperti pada Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kab.Polman memberikan pelayanan mengenai informasi objek wisata di polman serta pelayanan memberikan rekomendasi izin wisata. Kinerja dipengaruhi oleh banyak factor yang mempunyai arti dalam penyampaian tujuan organisasional. Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan

Suatu organisasi dalam melakukan pembenahan kinerja tidak terlepas dari pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset bagi suatu organisasi dalam menghadapi dinamika kerja yang semakin maju dan berkembang. Pentingnya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia tidak terlepas dari penerapan manajemen sumber daya manusia sebagai kunci keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya.

Pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang bekerja sesuai tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi.

Aktivitas sehari-hari yang dijalankan menuntut setiap pegawai untuk meluangkan waktu, tenaga, pikiran dan berbagai bentuk-bentuk pengorbanan lainnya sebagai konsekuensi menjadi pikiran dan berbagai bentuk-bentuk pengorbanan lainnya sebagai pengabdian dan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Atas pertimbangan tersebut, maka pimpinan organisasi mengambil suatu keputusan untuk memberikan peluang kepada setiap pegawai meningkatkan kinerja melalui pendidikan dan pelatihan pada masing-masing unit kerja yang dibidangnya. Kinerja pegawai menjadi hal yang sangat penting dalam meningkatkan daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Salah satu faktor yang menentukan dalam menunjang keberhasilan organisasi/perusahaan adalah program pelatihan bagi anggota organisasi. Didalam organisasi modern, dengan beranekaragam kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki, pengetahuan, keterampilan, dan menyikapi tugas bahkan lebih sulit dan menantang bagi analisis sumber daya manusia.

Program pelatihan diharapkan dapat meningkatkan motivasi bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai, karena salah satu tujuan pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan mutu kerja anggota organisasi dan dengan kinerja pegawai yang terus meningkat, maka ada motivasi untuk memacu karya yang secara otomatis akan mempengaruhi pada kinerja pola kinerja percepatan pencapaian tujuan organisasi / perusahaan

Motivasi juga dapat memberikan sumbangan yang signifikan dalam peningkatan kualitas pelayanan. Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan

dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja. Motivasi ini dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, dan rasa tanggungjawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

Kepemimpinan (*leadership*) telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh berbagai orang yang berbeda pula. Kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.

Pengaruh pemimpin diperlukan agar gagasan dari kebijakan atau program kerja yang dibuat dapat diterima, selain itu untuk memotivasi pegawai supaya mendukung dan melaksanakan keputusan yang dibuat. Pemimpin tidak hanya dapat mengatakan kepada bawahan mereka apa (*what*) yang harus dikerjakan, tetapi juga dapat mengarahkan mereka bagaimana (*how*) melaksanakan perintah pemimpin, dengan demikian upaya yang dilakukan pemimpin adalah bagaimana dia mampu mempengaruhi anggotanya yang berada di dalam unit kerjanya.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kinerja. Kepemimpinan merupakan kemampuan melaksanakan tugas pokok dan fungsi termasuk dalam hal menggerakkan bawahannya untuk melaksanakan tugas secara visioner, membimbing, afilatif dan demokratis (Goleman, 2014:25).

Visioner adalah gaya memimpin dengan mengedepankan visi yang termanifestasi dalam bentuk mendelegasikan tugas dengan jelas kepada bawahan, menekankan hasil dan tujuan organisasi serta mengembangkan pandangan yang transparan sebagai dasar pengambilan keputusan yang ingin dicapai. Membimbing adalah mengarahkan bawahan dengan cara menetapkan kebijakan dalam menyediakan perlengkapan, menyediakan sumber-sumber yang diperlukan khususnya yang berkaitan dengan proses kelancaran pekerjaan dan memberikan saran serta arahan atas masalah kerja yang terkait dengan efisiensi dan efektifitas pelaksanaan pekerjaan. Berafilatif adalah aktivitas membina hubungan baik dengan bawahan yang tercermin melalui pemberian dorongan dan penghargaan kepada bawahan agar meningkatkan prestasi kerja, bersikap ramah dalam melakukan pendekatan kepada bawahan demi kelancaran tugas dan mendelegasikan tanggungjawab kepada bawahan. Bersikap demokratis adalah sikap melibatkan bawahan di dalam proses penentuan kebijakan yang termanifestasi dalam bentuk melakukan pendekatan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka bersama bawahan, menerima masukan dalam menentukan kebijakan dan bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok..

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini mengangkat Judul: **“Pengaruh Pelatihan, kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar”**



## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan pada latar belakang tersebut di atas, maka dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini:

1. Apakah pelatihan, kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh secara Sendiri-sendiri (parsial) terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar?
2. Apakah pelatihan, kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar?
3. Variabel mana yang paling berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan, kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh secara Sendiri-sendiri (parsial) terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan, kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.

3. Untuk menguji dan menganalisis Variabel mana yang paling berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang ingin didapatkan dalam penelitian ini antara lain:

1. Manfaat praktis

Sebagai bahan masukan bagi Pihak Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar dalam Meningkatkan pelatihan, kepemimpinan dan motivasi terhadap peningkatan Kinerja Pegawai.

2. Manfaat ilmiah

Sebagai salah satu khazanah pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia dan perbandingan atau referensi bagi pembaca dan peneliti selanjutnya yang berminat mengembangkan ilmu pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian yang telah dilakukan berkaitan dengan penelitian ini yang bisa di jadikan sebagai rujukan dan pembandingan, secara singkat dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Hasmaniar (2014) dengan judul “Pengaruh pelatihan, kepemimpinan dan motivasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai. Dengan metode analisis berganda hasil penelitian dengan menggunakan uji T dan Uji H, hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan pelatihan, kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap Prestasi Kerja Pegawai. Penelitian mengenai variabel ini bermakna bahwa variabel yang diteliti dalam model mampu meningkatkan kinerja pegawai ( $y$ ).
2. Saiful A (2014) pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi kerja pegawai. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda hasil temuan menemukan bahwa variabel pengetahuan, keterampilan, sikap profesional dan wawasan berpengaruh terhadap kompetensi karyawan. Setelah diuji dengan Uji-F ternyata F-hitung lebih besar dari F-tabel, dengan menunjukkan bahwa sikap profesional lebih dominan setelah diperbandingkan antara lain koefisien regresi (B) lebih besar dibandingkan dengan T-hitung lainnya.

3. Natsir (2014), menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja, dengan faktor berpengaruh mengembangkan karir, penghargaan, tanggung jawab, lingkungan kerja dengan menggunakan metode analisis regresi berganda dalam penelitian ini ditemukan bahwa pengembangan diri faktor berpengaruh dominan.
4. Indira Latanro (2013), dengan judul “pengaruh pendidikan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap prestasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan pelatihan memiliki keterkaitan cukup berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.
5. Haedar (2014), dengan judul “pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.

## **2.2. Pelatihan**

### **2.2.1. Pengertian Pelatihan**

Pelatihan merupakan proses mengubah perilaku pegawai baik sikap, kemampuan, keahlian, maupun pengetahuan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan operasional yang berorientasi dalam jangka pendek untuk memecahkan masalah terkini dan persiapan jangka panjang untuk menghadapi tantangan di masa mendatang. Simamora (2012:140), menyatakan usaha memperbaiki kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan, mencegah organisasi berhubungan dengan pegawai-pegawai yang tidak kompeten terutama dalam masalah disiplin dan pegawai-pegawai yang memiliki kecakapan yang telah ketinggalan zaman.

Pelatihan merupakan usaha organisasi yang sengaja dilakukan untuk meningkatkan kinerja sekarang dan yang akan datang dengan meningkatkan kemampuan. Nitisemito (2013:86) memberikan definisi pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan dari organisasi yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para pegawai yang sesuai dengan keinginan dari organisasi yang bersangkutan.

Thoha (2011:23) mengemukakan bahwa alasan dan perlunya diadakan latihan dan pendidikan bagi pegawai negeri, antara lain :

1. Perlunya pembaharuan dan penyempurnaan di bidang administrasi untuk dapat menanggulangi dan mendukung perkembangan sosial ekonomi. Kemudian perlu diberikan berbagai orientasi bare, pengenalan pada pelbagai teknik-teknik administrasi maupun manajemen yang dirasakan masih lemah;
2. Perluasan atau bertambahnya fungsi-fungsi pemerintahan yang harus dilaksanakan;
3. Merupakan kenyataan masih langkanya tenaga-tenaga kepegawaian yang cukup ahli.

### **2.3.2 . Bentuk-bentuk Latihan dan Pendidikan**

Selanjutnya bentuk-bentuk latihan dan pendidikan yang dapat diselenggarakan terhadap pegawai negeri, menurut Thoha (2011:24) antara lain adalah:

1. Latihan pendidikan dasar (*pre-entry training*)

Latihan ini diberikan kepada pegawai-pegawai untuk dapat menduduki



suatu jabatan. Latihan semacam ini biasanya masih bersifat memberikan dasar-dasar pengetahuan mengenai pekerjaan-pekerjaan yang akan ditangani nantinya. Latihan-latihan dasar ini sesuai untuk calon-calon pegawai sebelum menjadi pegawai negeri, dalam rangka memberikan orientasi, menyelesaikan masa calonnya, dan membekali mereka dengan pengetahuan dasar mengenai jenis pekerjaan.

2. Latihan setelah bekerja atau "*post-entry training*" atau istilah lain "*in service training*;

Latihan ini diberikan kepada pegawai-pegawai yang telah bekerja atau yang telah menduduki pos pekerjaannya. Latihan semacam ini ditujukan untuk mempertinggi mutu pelaksanaan tugas pekerjaan, atau untuk mempersiapkan diri bagi pelaksanaan tugas-tugas tertentu pada umumnya dan kemajuan pegawai yang bersangkutan pada khususnya.

3. Latihan jabatan khusus (*vestibules training*)

Latihan semacam ini diperuntukkan guna mempersiapkan seseorang pegawai pada suatu jabatan tertentu atau tugas khusus tertentu yang sebelumnya pegawai tersebut belum pernah mengerjakannya. Latihan ini sebenarnya sama dengan *in service training*, hanya saja mempunyai kekhususan tersendiri, dan tidak terlalu jauh berbeda dengan *vocational training*.

### **2.3.3 Tujuan dan Manfaat Pelatihan**

Pada hakekatnya tujuan pendidikan dan pelatihan secara luas dapat dikelompokkan ke dalam lima bagian, yaitu: Simamora (2012:148)

1. Memutakhirkan keahlian pegawai sejalan dengan perubahan teknologi.
2. Mengurangi waktu belajar pegawai bare untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan.
3. Membantu memecahkan masalah operasional.
4. Mempersiapkan pegawai untuk promosi
5. Mengorientasikan pegawai terhadap organisasi.

Manfaat pendidikan dan pelatihan menurut Simamora (2012:150) antara lain sebagai berikut:

1. Kenaikan produktivitas dan kualitas jumlah maupun kualitas mutu.
2. Kenaikan moral kerja. Apabila pendidikan dan pelatihan sesuai dengan tingkat kebutuhan yang dalam organisasi maka akan tercipta suatu kerja yang harmonis dengan semangat yang tinggi.
3. Menurunnya pengawasan. Semakin meningkatnya kemampuan pegawai maka mengurangi beban pengawas untuk selalu membimbing dalam menangani tugas pegawainya.
4. Menurunnya angka kecelakaan.
5. Menaikkan stabilitas dan fleksibilitas pegawai. Hal ini memiliki hubungan dengan penggantian sementara pegawai yang tidak ada atau keluar.
6. Mengembangkan pertumbuhan pribadi untuk memenuhi kebutuhan organisasi sebagai lembaga pemerintahan sekaligus pertumbuhan pribadi pegawai.

Dengan mengetahui tujuan dan manfaat pendidikan dan pelatihan seperti yang telah diuraikan maka memberi masukan bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dapat berguna bagi organisasi karena melalui

pendidikan dan pelatihan dapat mengubah pola pikir dan tindakan pegawai kearah yang lebih baik dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi demi pencapaian tujuan organisasi.

Dalam pencapaian penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang efektif, maka harus dilaksanakan sistem penyelenggaraan pada semua unit sistem. Moekijat (2011:93) kunci keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yaitu:

1. Peserta, pendidikan dan pelatihan. Dimana dalam hal ini haruslah dilakukan seleksi pengikut pendidikan dan pelatihan apabila ingin memperoleh hasil yang menguntungkan.
2. Instruktur, merupakan tokoh penting dalam penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan. Seorang instruktur atau pengajar yang cakap dan berkompeten memberi bantuan yang sangat besar kepada suksesnya pendidikan dan pelatihan. Instruktur-instruktur yang cakap dapat diperoleh dad tubuh organisasi maupun luaran organisasi.
3. Masa pendidikan dan pelatihan. Lamanya masa pendidikan dan pelatihan tergantung pada tingkat kecakapan yang akan diperoleh peserta, kemampuan belajar daripada pengikut pendidikan dan pelatihan dan media pendidikan dan pelatihan yang dipergunakan.
4. Bahan pendidikan dan pelatihan. Biasanya diinginkan bahan tertulis sebagai instruksi, pemeriksaan dan referensi. Akan tetapi hal-hal dimana kursus bersifat khusus, maka sebaiknya bahan yang digunakan bersifat khusus juga.

5. Proses pendidikan dan pelatihan, yaitu bagaimana aktivitas kegiatan pendidikan dan pelatihan dilakukan. Transformasi ilmu dan praktek harus berjalan mulus dan peserta juga harus leluasa mengemukakan pendapatnya. Dalam proses ini haruslah terdapat suasana tenang dalam belajar dan terdapat keleluasaan untuk berdiskusi.
6. Fasilitas pendidikan dan pelatihan, yaitu tersedianya sarana-sarana yang memadai dan tidak menurunkan semangat peserta pendidikan dan pelatihan, salah satunya adalah kondisi ruangan yang memadai.

#### **2.3.4. Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan**

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang efektif haruslah sesuai dengan siklus sistem penyelenggaraan yang telah ditentukan oleh organisasi, seperti:

1. Perencanaan pendidikan dan pelatihan melalui:
  - a. Analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Dimana sebuah organisasi sebelum mengadakan pendidikan dan pelatihan haruslah melakukan perencanaan dengan mengidentifikasi masalah atau kebutuhan pendidikan dan pelatihan oleh pegawai. Hasil dari analisis kebutuhan diklat tersebut merupakan masukan dalam melaksanakan program pendidikan dan pelatihan.
  - b. Menetapkan tujuan pendidikan dan pelatihan yang merupakan perumusan kemampuan yang akan diharapkan dalam diklat yang akan berlangsung.

- c. Pengembangan kurikulum pendidikan dan pelatihan dengan mengidentifikasi materi-materi apa saja yang dibutuhkan dalam pendidikan dan pelatihan.
  - d. Persiapan pelaksanaan diklat yaitu dengan menyusun jadwal program pendidikan dan pelatihan, seleksi dan pemanggilan peserta diklat, penyusunan materi, persiapan tenaga pengajar, penyiapan sarana dan prasarana yang memadai.
2. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan perlu diperhatikan adalah kualitas dari pelaksanaan salah satunya adalah monitoring harian pelaksanaan sehingga peserta pendidikan dan pelatihan merasa nyaman dalam mengikuti transformasi pengetahuan dan keterampilan dalam pendidikan dan pelatihan.
  3. Evaluasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Hal yang perlu dilakukan dalam tahap evaluasi adalah mengadakan evaluasi terhadap proses pelaksanaan dan terhadap hasil dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan sesungguhnya tidak sama. Walaupun banyak persamaan, kedua-duanya berhubungan dengan memberikan ketentuan kepada pegawai, agar pegawai tersebut dapat berkembang ke tingkat kecerdasan, pengetahuan dan kemampuan yang lebih tinggi. Pendidikan sebenarnya lebih teoritis, dan pelatihan jadi lebih bersifat praktis.

Manullang (2011: 83) pentingnya diklat bagi pegawai. Diklat bertujuan agar pegawai dapat cepat berkembang. Sukar bagi seorang pegawai untuk mengembangkan dirinya tanpa adanya suatu pendidikan khusus. Pengembangan

diri dengan hanya melalui banyaknya sumber daya manusia yang dapat berkembang hanya dengan melalui pendidikan. Betapa banyaknya sumber daya manusia yang dapat berkembang hanya dengan melalui pengalaman saja. Ini membuktikan bahwa pengembangan diri sumber daya manusia akan lebih meningkat melalui pendidikan dan pelatihan. Itulah sebabnya mengapa pendidikan bertujuan untuk mempercepat perkembangan para pegawai.

Diklat merupakan salah satu faktor yang penting dalam pembinaan sumber daya manusia. Diklat tidak saja meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) tetapi juga keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) aparat, sehingga dapat meningkatkan tugas pokok dan fungsi dalam organisasi.

Jika pelatihan merupakan suatu solusi terbaik, maka para pimpinan oleh manajer harus memutuskan program. Pelatihan yang tepat untuk diikuti oleh para pegawai. Ketepatan teknik dan pelatihan tertentu tergantung pada tujuan yang hendak dicapai, identifikasi mengenai apa yang diinginkan agar para pegawai mengetahui apa yang dilakukan.

Pelatihan yang berbeda akan berakibat pada pemakaian metode pelatihan dapat kita gambarkan bahwa tujuan pelatihan dengan orientasi semangat kerja, keterampilan pada pekerjaan membutuhkan keterampilan manusia, keterampilan manajemen dan pendidikan, sedangkan pelatihan yang sesuai juga akan sangat tergantung pada tujuan pelatihan itu sendiri.

Seringkali terdapat perbedaan persepsi dikalangan pejabat dan manajer sumberdaya manusia tentang perbedaan pelatihan dan pengembangan menurut Siagian (2013:182), perbedaan tersebut pada intinya, bahwa pelatihan

dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan para pegawai melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja para pekerja dimasa depan.

Gomes (2011:19) pendapatnya berbeda dengan dua ahli sebelumnya ia mengatakan bahwa istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan. Pengembangan (*development*) menunjuk kepada kesempatan-kesempatan belajar (*Learning opportunities*) yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Kesempatan ini tidak terbatas pada upaya perbaikankinerjapekerja dan pada pekerjaan sekarang.

Diklat dimaksudkan adalah untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan untuk meningkatkan usaha belajarnya, para pegawai harus menyadari perlunya perolehan informasi baru untuk mempelajari keterampilan baru melalui pelatihan pegawai.

Analisis kebutuhan diklat merupakan suatu proses perencanaan yang dibuat untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar mampu melaksanakan tanggung jawab dan perencanaan yang lebih besar pada masa yang akan datang. Dengan kata lain diklat pegawai merupakan suatu cara yang dihadapi organisasi dalam menghadapi tantangan masa depan.

Sastrohadiwiryo (2013:199) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu kunci manajemen sumber daya manusia dan tanggungjawab yang tidak dapat dilaksanakan secara sembarangan. Artinya efektifitas pelatihan dapat terjamin, perlu penanganan yang serius baik yang menyangkut sarana maupun prasarananya. Pendidikan dan pelatihan merupakan

dua hal yang hampir sama maksud pelaksanaannya, namun ruang lingkungannya yang membedakan karakteristik kedua kegiatan tersebut.

Pendidikan merupakan tugas untuk meningkatkan pengetahuan, pengertian, atau sikap individu sumber daya manusia, sehingga dapat lebih menyesuaikan dengan lingkungan kerja dalam suatu organisasi. Pendidikan berhubungan dengan penambahan ilmu pengetahuan. Sedangkan pelatihan merupakan pendidikan dalam arti yang agak sempit, terutama dengan instruksi, tugas khusus dan disiplin. Jadi, pelatihan merupakan suatu proses aplikasi teori mengenai pekerjaan dalam peningkatan kecakapan.

Secara konseptual pelatihan adalah segala sesuatu untuk membina pribadi dan mengembangkan kemampuan untuk membangun persatuan dan juga merupakan proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat berdasarkan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Jadi pelatihan secara keseluruhan merupakan suatu fungsi yang mengandung perencanaan, pengaturan, pengendalian dan penilaian kegiatan umum dan pelatihan khusus bagi individu sumber daya manusia. Pengaturan meliputi kegiatan formulasi, kebijakan pemberian pelayanan yang memuaskan, bimbingan, perizinan dan penyeliaan. Sastrohad Wiryo (2013:201) mengemukakan diklat menurut sifatnya dapat dibedakan menjadi beberapa jenis yaitu diklat umum, pelatihan keahlian dan pelatihan kejuruan.

Pelatihan umum dilaksanakan di dalam dan diluar suatu organisasi, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun swasta dengan tujuan



mempersiapkan dan mengusahakan para peserta pendidikan memperoleh pengetahuan dan keterampilan umum. pelatihan keahlian merupakan pengembangan pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, termasuk pendidikan dan pelatihan ketatalaksanaan. Sedangkan pelatihan kejuruan adalah peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang bertaraf lebih rendah daripada pelatihan keahlian.

Diklat bertujuan untuk membantu mencapai tujuan organisasi dengan memberikan kesempatan kepada individu sumber daya manusia pada semua tingkatan organisasi untuk memperoleh pengetahuan, keahlian, kecakapan, keterampilan dan sikap yang diperlukan. Pelatihan menjadi tanggungjawab seluruh manajemen suatu organisasi yang memiliki tujuan yang ingin dicapai. pelatihan sebaiknya diselenggarakan dalam lingkungan pekerjaan yang sesungguhnya, sekaligus sebagai perbandingan antara teori dengan praktek.

Pelatihan adalah suatu upaya sadar dan terencana di dalam membekali potensi yang dimiliki oleh pegawai agar memudahkan menjalankan aktivitas pokoknya dengan memanfaatkan segala fasilitas dan peralatan kerja yang digunakannya. Seorang pegawai yang terampil senantiasa diidentikkan dengan kemampuan memanfaatkan dan menggunakan peralatan kerja, sehingga mudah memecahkan dan memberikan solusi atas permasalahan-permasalahan teknis dan praktis yang berkaitan dengan aktivitas dinamika kerja organisasi.

Pelatihan dan pengembangan adalah suatu upaya dalam rangka meningkatkan prestasi kerja. Biasanya pelatihan dan pengembangan diadakan sebagai suatu kegiatan penyelenggaraan yang terjadwal dan memiliki

pembelajaran atas kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh suatu organisasi.

Widya (2012:66), menyatakan bahwa pelatihan adalah suatu penyelenggaraan kegiatan untuk memberikan pemahaman tentang pengetahuan dan keterampilan terhadap suatu kegiatan pelaksanaan tugas dan fungsi bidang kerja yang ditekuninya. Sedangkan penataran merupakan suatu kegiatan penyelenggaraan yang bersifat penyajian materi, penguasaan materi, peragaan materi dan pengevaluasian materi yang dapat meningkatkan potensi seseorang.

Antara pelatihan dan pengembangan pada dasarnya suatu pengertian yang tidak dapat dipisahkan sebagai satu keterkaitan yang saling mendukung, biasanya kegiatan pendidikan dan latihan juga diartikan sebagai kegiatan penataran, yang tujuannya untuk meningkatkan potensi pengetahuan, keahlian dan penguasaan dalam praktek suatu kegiatan pelaksanaan tugas dan fungsi dari suatu unit kerja.

Menurut Kadir (2011:43), kegiatan pendidikan yang diikuti oleh individu sumber daya manusia suatu organisasi dimaksudkan untuk dapat meningkatkan pengetahuan dan wawasan tentang dunia kerja yang ditekuni. Kegiatan pelatihan yang diikuti dimaksudkan untuk dapat meningkatkan keterampilan dan keahlian terhadap bidang-bidang kerja yang ditekuninya. Sedangkan kegiatan penataran yang biasanya diikuti bertujuan untuk dapat memberikan tingkat perlengkapan dari suatu proses kegiatan pada unit kerja yang ditekuni.

Istilah pelatihan dan pengembangan, lazim digunakan atau diterapkan pada organisasi yang berkecimpung dalam bidang pendidikan, penyuluhan dan prestasi

kerja.karena substansi dari materi pelatihan dan pengembangan tersebut untuk dapat memberikan tingkat pengembangan pengetahuan dan wawasan, keterampilan dan keahlian, demikian pula untuk mampu menunjukkan penguasaan dan peragaan terhadap suatu unit bidang kerja yang ditekuni.

Soetarjo (2012: 15), menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah suatu bentuk kegiatan yang dapat mengembangkan dan memajukan potensi kerja individu sumber daya manusia menjadi individu yang dapat menerapkan fungsi-fungsi pelatihan dan pengembangan dengan baik pada unit kerjanya.

Dalam suatu organisasi, dapat diketahui bahwa fungsi pelatihan dan pengembangan adalah untuk meningkatkan potensi dan kompetensi individu sumber manusia mencapai tujuan organisasi.Sudirman (2011:79), menyatakan bahwa peningkatan potensi dan kompetensi dapat dicapai apabila pengambilan keputusan organisasi memberikan peluang yang banyak kepada setiap individu untuk menerapkan fungsi pelatihan dan pengembangan dengan baik.Fungsi pelatihan yaitu untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan yang ditunjang dengan kemampuan mengembangkan keterampilan dan keahliannya pada bidang tugas. Sedangkan fungsi penataran yaitu memberikan dasar yang kuat di dalam menguasai dan memperagakan suatu tindakan dari proses pembelajaran yang didapat dalam suatu organisasi.

Mulianto (2013:14) menyatakan bahwa upaya untuk meningkatkan prestasi kerja individu sumber daya manusia dalam suatu organisasi, dapat ditempuh melalui kegiatan pengembangan pendidikan, pelatihan dan

pengembangan sesuai dengan fungsinya. Sasaran dari suatu kegiatan pendidikan dalam prestasi kerja adalah memberikan peluang yang banyak kepada individu sumber daya manusia dalam mencerdaskan dirinya untuk gemar belajar, menuntut ilmu, dapat menambah pengetahuan dan wawasannya terhadap berbagai hal yang berkaitan dengan dunia kerja yang dihadapinya.

Selain itu, Muliando (2013:15), menyatakan bahwa peningkatan prestasi kerja juga ditentukan oleh seberapa besar kontribusi penguasaan keterampilan yang diterapkan atau dikembangkan di dalam menciptakan diri seorang untuk dapat memiliki suatu keterampilan menurut bidang keahlian, kecekatan dan kecakapannya melakukan suatu kegiatan perbaikan, rekayasa ulang dan menemukan alternatif-alternatif yang konstruktif di dalam menciptakan keseimbangan kerja dan/atau solusi kerja.

Suatu kegiatan pelatihan akan lebih terpadu jika dilakukan kegiatan penataran. Muliono (2013:17) menyatakan bahwa peningkatan prestasi kerja dalam suatu organisasi terwujud, juga tidak lepas dari sasaran pelaksanaan penataran yang dilakukan oleh organisasi. Sasaran dan tujuan penataran tersebut pada intinya mengarahkan setiap peserta untuk dapat menguasai bidang materi yang diajarkan dan mampu memperagakan secara terpadu berdasarkan tujuan dan instruksi pembelajaran dengan tepat dan benar tanpa mengabaikan efisiensinya dan efektifitas tindakan sari suatu bidang kerja yang ditekuni.

Memahami pentingnya pelatihan dan pengembangan dalam suatu organisasi, maka menjadi alternatif bagi suatu organisasi untuk terus meningkatkan prestasi kerja tutornya melalui pemberian peluang kebijakan pimpinan untuk mengikutsertakan tutor mengikuti pelatihan dan pengembangan.

Mulawarman (2011:3) menyatakan pentingnya pelatihan dan pengembangan bagi individu sumber daya manusia untuk meningkatkan potensi dan kompetensi dalam menghasilkan hasil kerja yang efisien dan efektif sebagai bagian dari dukungan terwujudnya sinergi kerja yang berkualitas bagi suatu organisasi.

Tidak dipungkiri bahwa keberadaan pelatihan dan pengembangan bagi suatu organisasi diperlukan sebagai suatu proses bagi individu sumber daya manusia dalam meningkatkan prestasi kerja untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga semestinya setiap organisasi untuk maju dan berkembang senantiasa memperhatikan dan mempertimbangkan kebutuhan pelatihan dan pengembangan dalam peningkatan prestasi kerja (Nugroho, 2012:19).

Uraian-uraian tersebut di atas, merupakan suatu pengertian dan pengantar di dalam memahami pentingnya pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja dalam suatu organisasi, termasuk yang dianut oleh Subdin Pendidikan Luar Sekolah Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan di dalam rangka meningkatkan prestasi kerja tutor, mempertimbangkan implementasi pelatihan dan pengembangan yang diikuti oleh para tutor sesuai dengan jenis-jenis pelatihan dan pengembangan.

### **2.3. Kepemimpinan**

Para ahli biasanya mendefinisikan kepemimpinan menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi para pakar yang bersangkutan. Robbins (2011:3), mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah

tercapainya tujuan. Gibson *et al* (2012: 4), mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Manullang (2014:141), mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan.

Martoyo (2010:150), mengemukakan kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Stogdil dalam Wahjosumidjo (2013:17), membuat kesimpulan bahwa: *There are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept* (kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan). Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain melalui pemotivasian untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah disepakati.

Wahjosumidjo (2013:17), menterjemahkan kepemimpinan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan interaksi antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Dalam suatu definisi terkandung suatu makna atau nilai-nilai yang dapat dikembangkan lebih jauh, sehingga dari suatu definisi dapat diperoleh suatu pengertian yang jelas dan menyeluruh tentang sesuatu. Satu diantara definisi kepemimpinan yang bermacam-macam tersebut, Tanenbaum, Weshler dan Massarik (Wahjosumidjo, 2013:17), mengemukakan: *Leadership is interpersonal influence exercised in a*

*situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals.*

Berdasarkan definisi yang berbeda tersebut mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum, seperti:

1. Di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih;
2. Di dalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap para bawahan.

Di samping kesamaan asumsi yang umum di dalam definisi tersebut juga memiliki kelainan sedikit yang bersifat umum pula, seperti :

1. siapa yang menggunakan pengaruh;
2. tujuan daripada usaha untuk mempengaruhi; dan
3. cara pengaruh itu dipergunakan.

Kepemimpinan telah dipelajari melalui berbagai cara yang berbeda-beda, tergantung pada konsepsi kepemimpinan dan pilihan metodologi para penelitiannya. Sehingga studi kepemimpinan hanya memperlakukan atau dihadapkan pada satu aspek yang sempit, seperti pengaruh bawahan atau sifat-sifat pribadi, atau perilaku yang satu sama lain dijadikan sasaran studi tanpa mengaitkan satu sama lain yang sebenarnya merupakan satu rangkaian persoalan dibidang kepemimpinan.

Fred E. Fiedler dan Martin M. Chomers (Wahjosumidjo, 2013:19), dalam kata pengantar bukunya yang berjudul *Leadership and Effective Management* dikemukakan, bahwa persoalan utama kepemimpinan secara kasar dapat dibagi ke dalam tiga pertanyaan pokok, yaitu:

1. Bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin (*how on become a leader*);
2. Bagaimana para pemimpin itu berperilaku (*how leader bihave*);
3. Apa yang membuat pemimpin itu berhasil (*what makes the leader effective*).

Sehubungan pertanyaan yang dikemukakan oleh Fiedler tersebut, studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga pertanyaan tersebut. Wahjosumidjo (2013:19) menyatakan bahwa hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)

Pendekatan ini mengatakan bahwa keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan sifat timbal balik, proses saling mempengaruhi dan pentingnya pertukaran hubungan kerja sama antara para pemimpin dengan bawahan.

Berdasarkan hasil penelitian French dan Raven (Wahjosumidjo, 2013:20), terdapat pengelompokan sumber dari mana kewibawaan tersebut berasal.

- a. *Reward Power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin.
- b. *Coersive Power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin.



- c. *Legitimate Power*: bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi.
- d. *Expert Power*: bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya bahwa pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan.
- e. *Referent Power*: bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan mau berperilaku pula seperti pemimpin.

## 2. Pendekatan sifat (*trait approach*)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin seperti :

- a. Tidak kenal lelah atau penuh energi;
- b. Intuisi yang tajam;
- c. Tinjauan ke masa depan yang tidak sempit; dan
- d. Kecakapan meyakinkan yang sangat menarik (*irresistible persuasive skill*).

Studi *trait approach* didukung dengan perkembangan cepat percobaan-percobaan psikologi selama periode 1920-1950. Berdasarkan hasil studi tersebut ada tiga macam sifat pribadi seorang pemimpin, yang meliputi:

- a. Ciri-ciri fisik (*physical characteristics*) seperti: tinggi badan, penampilan, energi;

- b. Kepribadian (*personality*) seperti: menjunjung tinggi harga diri (*self esteem*), berpengaruh (*dominant*), tabilitas emosi.
- c. Kemampuan/kecakapan (*ability*) seperti: kecerdasan umum (*general intelegence*), lancar berbicara (*verbal fluency*), keaslian (*originality*), dan wawasan sosial (*social insight*).

Sifat-sifat pribadi dan keterampilan (*skills*) seorang pimpinan berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin. Demikianlah berdasarkan pendekatan sifat (*the trait approach*) keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh kecakapan/keterampilan (*skill*) pribadi pemimpin.

### 3. Pendekatan perilaku (*behavior approach*)

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati atau yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu, pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang kedalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan ke dalam istilah "*pola aktivitas*", "*peranan manajerial*" atau "*kategori perilaku*." Dengan mempergunakan pendekatan perilaku (Wahjosumidjo, 2013:23), para ahli mengembangkan teori kepemimpinan perilaku kedalam berbagai macam klasifikasi, yaitu:

#### a. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Melalui pengembangan *Leader Behavior Description Questionnaires*

dikembangkan pula pemisahan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yakni struktur inisiasi (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*).

1) Struktur inisiasi

Menunjukkan perilaku kepemimpinan yang menggambarkan hubungan kerja dengan bawahan, baik secara pribadi maupun kelompok, serta adanya usaha keras untuk menciptakan pola-pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode serta prosedur yang telah ditetapkan dengan baik.

2) Konsiderasi

Menunjukkan perilaku yang bersahabat, saling adanya kepercayaan, saling hormat menghormati, dan hubungan yang hangat di dalam kerja sama antara pemimpin dengan anggota-anggota kelompok.

b. Teori Empat Faktor

Teori kepemimpinan empat faktor meliputi dimensi-dimensi yang ditandai berbagai ciri sebagai berikut:

1) Kepemimpinan Struktural

- a) Cepat mengambil tindakan dalam keputusan yang mendesak,
- b) Melaksanakan pendelegasian yang jelas dan menentukan kepada para anggota staf,
- c) Menekankan kepada hasil dan tujuan organisasi,
- d) Mengembangkan suatu pandangan organisasi yang kohesif sebagai dasar pengambilan keputusan.

- e) Memperkuat relasi yang positif dengan pemerintah ataupun masyarakat setempat.
- 2) Kepemimpinan Fasilitatif, dengan indikasi:
- a) Mengusahakan dan menyediakan sumber-sumber yang diperlukan,
  - b) Menetapkan dan memperkuat kembali kebijakan organisasi,
  - c) Menekan atau memperkecil kertas kerja yang birokratis,
  - d) Memberikan saran atas masalah kerja yang terkait,
  - e) Membuat jadwal kegiatan, dan
  - f) Membantu pekerjaan agar dilaksanakan.
- 3) Kepemimpinan Suportif, yang mencakup:
- a) Memberikan dorongan dan penghargaan atas usaha orang lain,
  - b) Menunjukkan keramahan dan kemampuan untuk melakukan pendekatan,
  - c) Mempercayai orang lain dengan pendelagasian tanggung jawab,
  - d) Memberikan ganjaran atas usaha perseorangan, dan
  - e) Meningkatkan moral staf.
- 4) Kepemimpinan partisipatif ialah perilaku kepemimpinan yang menunjukkan tanda-tanda :
- a) Pendekatan akan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka,
  - b) Mau atau bersedia memperbaiki posisi-posisi yang telah terbentuk,
  - c) Mencari masukan dan nasihat yang menentukan,

- d) Membantu perkembangan kepemimpinan yang posisional dan kepemimpinan yang sedang tumbuh,
- e) Bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok, dan
- f) melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan.

#### 4. Pendekatan situasional (*situational approach*)

Pendekatan menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

Teori situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula para pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi.

Perilaku kepemimpinan merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja anggota kelompok. Kamarudin (2010:27) mengungkapkan bahwa kepemimpinan bertugas untuk membuat keputusan, menetapkan sasaran, memilih dan mengembangkan personalia, mengadakan komunikasi, memberikan motivasi, dan mengawasi pelaksanaan manajemen. Hasibuan (2011:205), mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan meliputi aktivitas berikut :

1. Mengambil keputusan
2. Mengembangkan imajinasi
3. Mengembangkan kesetiaan pengikutnya
4. Pemrakarsa, penggiatan dan pengendalian rencana
5. Pelaksanaan keputusan dengan memberikan dorongan kepada para pengikutnya
6. Memanfaatkan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya
7. Melaksanakan kontrol dan perbaikan-perbaikan atas kesalahan
8. Memberikan tanda penghargaan
9. Mendelegasikan wewenang kepada bawahan

Yukl Gary (2014:58), mengidentifikasi empat belas perilaku kepemimpinan yang dikenal dengan taksonomi manajerial sebagai berikut:

1. Merencanakan dan mengorganisasi (*Planning and Organizing*)
2. Pemecahan masalah (*Problem Solving*)
3. Menjelaskan peran dan sasaran (*Clarifying Roles and Objectives*)
4. Memberikan informasi (*Informing*)
5. Memantau (*Monitoring*)
6. Memotivasi dan memberi Inspirasi (*Motivating and Inspiring*)
7. Berkonsultasi (*Consulting*)
8. Mendelegasikan (*Delegating*)
9. Memberi dukungan (*Supporting*)
10. Mengembangkan dan membimbing (*Developing and Mentoring*)
11. Mengelola konflik dan membangun tim (*Managing and TeamBuilding*)

12. Membangun jaringan kerja (*Networking*)
13. Pengakuan (*Reconizing*)
14. Memberi imbalan (*Rewarding*)

Dari keempat belas perilaku kepemimpinan tersebut, Yulk Gary (2014:60) menggambarkan serta mengkatagorikan sebagai berikut:

1. Membuat keputusan

Siagian (2012: 82) mengemukakan bahwa : Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakekat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

Suprpto (2014:1) memaparkan secara populer dapat dikatakan bahwa mengambil atau membuat keputusan berarti memilih satu diantara sekian banyak alternatif, yang dibuat dalam rangka untuk memecahkan permasalahan atau persoalan (*problem solving*). Sedangkan Jogiyanto (2010:66) mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah tindakan manajemen di dalam pemilihan alternatif untuk mencapai sasaran. Dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah alternatif terbaik untuk pemecahan-pemecahan suatu masalah melalui metode dan teknik tertentu.

2. Mempengaruhi dan mengarahkan bawahan

Menurut Devung dalam Hasibuan (2011: 62), ada tiga faktor yang menentukan tingkat pengaruh seorang pemimpin dalam suatu organisasi, yaitu: (1) faktor pribadi, (2) faktor organisasional, dan (3) interaksi antara

faktor pribadi dan faktor organisasional. Untuk mempengaruhi dan mengarahkan secara perorangan maupun secara kelompok, seorang pemimpin harus mempunyai pengaruh yang cukup.

3. Memilih dan mengembangkan personil

Hasibuan (2011:103), memaparkan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Memilih dan menempatkan pegawai tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan. Dalam kaitan ini bahwa penempatan pegawai yang tepat dapat menaikkan efisiensi pegawai dan menimbulkan kepuasan dalam melaksanakan tugasnya.

4. Mengadakan komunikasi

Pemimpin dapat melakukan komunikasi baik secara formal maupun informal. Yuniarsih (2013: 94), memaparkan komunikasi formal adalah proses komunikasi yang terikat pada aturan dan kondisi formal, dengan mengikuti alur dan struktural dan birokrasi, sedangkan komunikasi informal adalah proses komunikasi yang tidak dibatasi oleh ketentuan formal organisasi, dimana arus hubungan bisa terjadi melalui jalur pintas, tanpa melalui hierarki organisasi.

Lindgren (Hasibuan, 2011:215) menegaskan *effective leadership meanseffective communication* (kepemimpinan yang efektif berarti komunikasi yang efektif). Pemimpin dapat melaksanakan kepemimpinannya



dengan efektif bila melakukan komunikasi dengan efektif. Bila komunikasi efektif, pelaksanaan tugas-tugas yang dilimpahkan kepada para bawahan akan dikerjakan dengan baik, sebab mereka mengerti apa yang diperintahkan.

#### 5. Memberikan motivasi

Kamarudin (2010:34), mengungkapkan motivasi adalah keseluruhan proses gerakan yang mendorong perilaku untuk mencapai tujuan. Tingkah laku yang mengandung muatan motivasi itu ialah perilaku yang berlatar belakang kebutuhan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai akan termotivasi untuk bekerja bila kebutuhannya terpenuhi. Arifin (2012:58), menjelaskan motivasi diperlukan untuk (1) mengamati dan memahami tingkah laku individu; (2) mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku individu; (3) memperhitungkan, mengawasi, dan mengubah serta mengarahkan tingkah laku individu.

#### 6. Melakukan pengawasan

Fungsi pemimpin dalam pengawasan adalah bertanggung jawab untuk meyakinkan bawahan, bahwa aktifitas organisasi sesuai dengan rencana-rencana yang telah dibuat dari tujuan organisasi. Tugas ini antara lain menetapkan standar, mempengaruhi penampilan, memonitor dan mengevaluasi, serta memprakarsai tindakan koreksi.

Handayani (2011:143) mengemukakan pengawasan adalah suatu proses dimana pemimpin ingin mengetahui hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya, sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah digunakan. Peran pemimpin dalam mengawasi

pelaksanaan pekerjaan dimulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sangat berpengaruh besar terhadap kelangsungan hidup organisasi.

## **2.4. Motivasi**

Motivasi merupakan kekuatan atau dorongan yang ada pada diri karyawan untuk bertindak (berperilaku) dalam cara-cara tertentu, Kekuatan tersebut berupa kesediaan individu untuk melakukan sesuatu atau sesuai kemampuan individu masing-masing (Gibson *et al.*, 1997; Robbins, 1998; Amstrong, 1998).

Motivasi dirumuskan sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, yang di kondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu, Robbins & Coulter (1999). Menurut Rivai (2013) adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu. Pendapat lain, motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal dan eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sifat antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu, Winardi (2012).

### **2.4.1. Teori Motivasi**

Ada banyak teori yang membahas tentang motivasi diantaranya adalah teori hierarki kebutuhan Maslow, teori *hygiene factor* Herzberg, dan teori harapan Vroom.

#### **1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow**

Teori yang mendukung dan memiliki relevansinya dengan penelitian ini adalah motivasi dari Maslow (Gibson *et al.*, 1997). Suatu teori motivasi manusia

yang telah mendapat banyak perhatian pada masa lalu dikembangkan oleh Abraham Maslow dengan Teori ini mengklasifikasikan kebutuhan manusia menjadi lima kategori dalam urutan menarik secara berurutan sampai kebutuhan yang paling mendasar cukup dipenuhi, seseorang tidak akan mengusahakan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Hirarki kebutuhan Maslow yang sangat terkenal ini terdiri atas: kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), merupakan kebutuhan pertama yang harus terpenuhi terlebih dahulu, kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidup dan merupakan kebutuhan yang paling mendasar dalam pemenuhan akan makan, minum, perumahan, seks, istirahat, dan lain-lain. Pemenuhan kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar karena merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi sebagai manusia normal dan untuk memenuhi kebutuhan biologisnya. Dalam penerapannya pada organisasi bisa berupa gaji, ruang dan waktu istirahat yang cukup, istirahat makan siang, udara yang bersih, air untuk minum, cuti untuk liburan, serta balas jasa.
- b. Kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*), merupakan kebutuhan kedua setelah kebutuhan pertama terpenuhi, kebutuhan ini meliputi perlindungan dan stabilitas. Dalam pemenuhan kebutuhan ini tidak hanya selama pada saat kerja, namun juga menyangkut perasaan aman akan masa depan dan hari tuanya. Penerapannya dalam organisasi adalah dengan pengembangan karyawan, kondisi kerja yang aman, rencana-rencana senioritas tenaga kerja, tabungan, uang pesangon, dan jaminan pensiun.

- c. Kebutuhan sosial (*social needs*), adalah penilaian karyawan terhadap pemenuhan organisasi terhadap kebutuhan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, keluarga asosiasi kelompok-kelompok kerja formal dan informal, kegiatan-kegiatan yang disponsori oleh organisasi, dan acara-acara peringatan.
- d. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), adalah penelitian karyawan terhadap pemenuhan organisasi terhadap kebutuhan status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri, penghargaan, kekuasaan, ego, promosi, hadiah, status, simbol, pengakuan, dan jabatan. Semakin tinggi status maka semakin tinggi pula kebutuhan akan pengakuan, penghormatan, harga diri dan lain-lain.
- e. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization needs*), yang meliputi penggunaan potensi diri pertumbuhan, pengembangan diri; Penerapannya adalah dalam bentuk menyelesaikan tugas-tugas yang sifatnya menantang melakukan pekerjaan-pekerjaan kreatif, dan pengembangan keterampilan.

Asumsi motivasi sering dibuat dengan menggunakan teori hirarki kebutuhan Maslow di mana tenaga kerja modern dengan teknologi meningkatkan kebutuhan dasar masyarakat secara fisiologis, aman, dan memiliki; untuk itu mereka termotivasi oleh kebutuhan penghargaan diri sendiri, orang lain, dan aktualisasi diri. Konsekuensinya, kondisi untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan ini diwujudkan dalam pelaksanaan kerja itu sendiri. Maslow menyebutkan tiga asumsi pokok dalam teorinya yaitu sebagai berikut:

- a. Manusia adalah makhluk yang selalu berkeinginan dan keinginan mereka ini selalu tidak pernah terpenuhi seluruhnya. Setelah satu keinginan terpenuhi maka akan langsung muncul keinginan yang lain. Proses ini akan berlangsung selama manusia itu masih hidup.
- b. Kebutuhan atau keinginan yang sudah terpenuhi tidak akan menjadi pendorong atau perangsang lagi.
- c. Kebutuhan manusia tersusun menurut hirarki tingkat pentingnya kebutuhan.

## **2. Teori *ERG* dari Clayton Alderfer**

Pada dasarnya teori *ERG* hampir sama dengan teori Maslow. Namun teori Alderfer (Gibson *et al.*, 2014), membagi tingkatan kebutuhan manusia menjadi tiga tingkatan yaitu:

1. *Existence needs* yaitu kebutuhan dasar manusia untuk bertahan hidup (kebutuhan fisik dan keamanan). Kebutuhan-kebutuhan yang terpuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, air, gaji, dan kondisi kerja.
2. *Relatedness needs* yaitu kebutuhan untuk berinteraksi dengan sesama (kebutuhan sosial dan penghargaan).
3. *Growth needs* yaitu kebutuhan untuk menyalurkan kreativitas dan bersikap produktif (kebutuhan aktualisasi diri).

Alderfer cenderung berpandangan bahwa kebutuhan seseorang meskipun bersifat hierarkis akan tetapi bersifat tidak tetap, artinya jika kebutuhan seseorang telah mencapai kebutuhan *relatedness* setelah sebelumnya kebutuhan *existence*-nya terpenuhi, maka ada kemungkinan bahwa seseorang tersebut akan membutuhkan kembali kebutuhan *existence*-nya.

### 3. Teori *Hygiene Factor* Herzberg

Teori motivasi Herzberg atau teori *hygiene* berasumsi bahwa satu kelompok dari faktor, motivator, memberikan motivasi tingkat tinggi. Kelompok lain dari faktor, motivator, memberikan motivasi tingkat tinggi. Kelompok lain dari faktor hygiene atau faktor perawatan (*maintenance*), dapat menyebabkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan.

### 4. Teori Harapan Vroom

Teori harapan motivasi ini dikembangkan oleh Victor Vroom dan lebih dari 50 penelitian telah dilakukan untuk menguji kecocokan teori harapan dan meramalkan perilaku karyawan. Vroom mendefinisikan motivasi sebagai proses pengaturan pilihan diantara bentuk-bentuk aktivitas suka rela alternatif. Sebagian besar perilaku dianggap berada di bawah pengendalian orang dan karenanya dimotivasi (Gibson *et al.*, 1997).

Victor Vroom mengembangkan teori harapan motivasi untuk menguji kecocokan teori harapan dan meramalkan perilaku karyawan, meliputi:

1. **Pengharapan.** Pengharapan berkaitan dengan keyakinan individu mengenai kemungkinan atau kemungkinan subjektif (*subjective probability*) bahwa suatu perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu. Kemungkinan tersebut berkenaan dengan diberikannya kesempatan tertentu terjadi karena perilaku yang bersangkutan. Seseorang mempunyai harapan atau suatu keyakinan bahwa kesempatan di mana usaha tertentu akan mengarah pada suatu tingkat prestasi tertentu. Inilah harapan dari hasil prestasi. Harapan mempunyai nilai yang berkisar dari 0 yang menunjukkan tidak ada kesempatan bahwa suatu

hasil akan terjadi setelah adanya perilaku atau tindakan, sampai ke +1, yang menunjukkan bahwa hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku (Gibson *et al.*, 1997).

- 2. Instrumentalitas.** Instrumentalitas adalah kadar keyakinan seseorang bahwa suatu tindakan menuju kepada hasil kedua dan merupakan persepsi individu bahwa hasil tingkat pertama akan berhubungan dengan tingkat kedua. Vroom menyatakan bahwa instrumentalitas dapat mempunyai nilai mulai dari -1 yang menunjukkan suatu persepsi bahwa pencapaian tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil pertama dan tidak mungkin dengan adanya hasil pertama, sampai ke +1 yang menunjukkan bahwa hasil pertama itu perlu dan cukup agar hasil kedua terjadi.

Nimran (2012) menyatakan bahwa *instrumentality* adalah kemungkinan di mana keluaran tingkat pertama (misalnya produktivitas tinggi), akan diikuti oleh keluaran kedua (misalnya gaji). Instrumentalitas adalah keyakinan bahwa suatu perbuatan (*performance*) adalah penting untuk memperoleh imbalan (*reward*).

- 3. Valensi.** Valensi adalah kekuatan keinginan seseorang untuk mencapai hasil tertentu dan berkenaan dengan preferensi hasil sebagaimana yang dilihat oleh individu. Suatu hasil mempunyai valensi positif apabila disenangi, dan memiliki valensi negatif apabila tidak disenangi atau dihindari. Suatu hasil mempunyai valensi nol apabila valensi tersebut bagi individu tidak bernilai untuk dicapai atau tidak dicapai. Konsep valensi berlaku bagi hasil tingkat pertama dan kedua. Misalnya seseorang mungkin memilih menjadi karyawan

yang tinggi prestasi kerjanya (hasil tingkat pertama), karena ia berpendapat bahwa hal itu akan menyebabkan kenaikan upah (hasil tingkat kedua).

Harapan ini menunjukkan persepsi individu tentang sukarnya melaksanakan perilaku tertentu (contohnya menyelesaikan anggaran tepat pada waktunya) dan mengenai kemungkinan tercapainya perilaku tersebut. Dengan kata lain apabila dihadapkan pada beberapa pilihan mengenai perilaku, maka orang yang menyiapkan anggaran tersebut akan melakukan proses bertanya, dapatkah saya menyelesaikan tepat waktu? jika saya mencobanya? jika saya mencapai tingkat atau target tersebut, apa yang akan terjadi? apakah saya merasa berhasil?. Dalam pikiran individu setiap perilaku dihubungkan dengan hasil (penghargaan atau hukuman), misalnya seseorang mungkin mempunyai harapan bahwa jika penyusunan anggaran tersebut diselesaikan pada waktunya, maka ia dapat memperoleh satu hari libur pada minggu berikutnya, Istilah "kekuatan" (*force*) disamakan dengan motivasi (Gibson *et al.*, 1997).

Teori Harapan Vroom memfokuskan pada tiga hubungan, yaitu:

- 1. Hubungan upaya - kinerja (pengharapan).** Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.
- 2. Hubungan kinerja - ganjaran (instrumentalitas).** Derajat sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.
- 3. Hubungan ganjaran - tujuan pribadi (valensi).** Derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi



seorang individu dan potensi daya tank ganjaran tersebut untuk individu tersebut.

#### **2.4.2. Hubungan Motivasi terhadap Kinerja**

Bekerja merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh individu untuk melaksanakan tugas yang menghasilkan suatu karya atau kinerja. Faktor pendukung penting yang menyebabkan manusia bekerja karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam bekerja mengandung unsur kegiatan sosial yang menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan. Hasil dari motivasi secara umum dinilai dengan perilaku yang ditunjukkan, jumlah usaha yang dikeluarkan, atau strategi pilihan yang digunakan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas. Usaha yang sesungguhnya adalah hasil motivasi yang berkaitan dengan perilaku langsung. Perilaku dipengaruhi oleh input dari individu, faktor konteks pekerjaan dan motivasi; Prestasi juga mencerminkan suatu standar eksternal yang biasanya ditetapkan oleh organisasi dan dinilai oleh manajer.

Motivasi kerja yang tinggi ditandai oleh semangat atau kegiatan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Flippo (1981) menyebutkan beberapa tanda adanya semangat kerja yang baik dari para karyawan adalah motivasi kerja dari pada karyawan; Motivasi menyangkut perilaku manusia di mana motivasi kerja hanya dapat diwujudkan apabila faktor-faktor pendorongnya dipahami. Motivasi dan produktivitas atau kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat, keduanya sulit untuk ditentukan mana yang menjadi variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi. Amstrong (1998) menjelaskan bahwa meningkatkan motivasi dapat

menghasilkan lebih banyak usaha yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja.

Pengukuran variabel motivasi kerja dalam penelitian ini, menggunakan teori harapan Vroom karena perilaku karyawan dalam bekerja pada dasarnya memiliki tujuan-tujuan tertentu. Tujuan utama orang bekerja adalah memperoleh penghasilan atau sering dinamakan *incentive* oleh para psikolog, tetapi kebanyakan orang menyebutnya dengan ganjaran keuangan yang nyata, seperti gaji atau bonus. Namun demikian, pujian, promosi jabatan, dan penghargaan lainnya juga menjadi motivasi karyawan dalam bekerja. Motivasi Vroom terdapat tiga indikator yaitu ekspektasi, instrumentalitas, dan valensi.

## **2.5. Kinerja Pegawai**

Organisasi yang maju adalah organisasi yang mampu mencapai tujuan dan sasaran organisasi sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Organisasi yang berhasil mencapai target sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya, dapat pula disebut sebagai organisasi yang mempunyai kinerja yang baik.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006 : 67).

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai, 2012 : 15 ). Lebih lanjut

dikemukakan, jika dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (*noun*) karena salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan tidak bertentangan moral atau etika.

Adapun yang menjadi alat ukur capaian kinerja organisasi adalah seberapa besar tujuan dan sasaran organisasi mampu menciptakan strategi guna mencapai visi dan misi organisasi (Mulyadi dan Setiawan, 2012:214).

Mathis dan Jackson (2014), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan pegawai. kinerja pegawai yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

1. Kuantitas keluaran
2. Kualitas keluaran
3. Jangka waktu keluaran
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Sikap kooperatif

Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam organisasi, untuk berkinerja dengan baik. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja

organisasi (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain, bila kinerja pegawai (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi (*corporate performance*) juga baik. Kinerja seorang pegawai akan baik bila ia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik (Prawirosentono, 2014).

Pekerjaan hampir selalu memiliki lebih dari satu kriteria pekerjaan atau dimensi. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Dalam artian, kriteria pekerjaan menjelaskan apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Oleh karena itu kriteria-kriteria ini penting, kinerja individual dalam pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada, dan hasilnya dikomunikasikan pada setiap pegawai (Mathis dan Jackson, 2014).

Kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan setiap organisasi (misalnya, untuk profit ataukah untuk *customer satisfaction*), dan juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya, organisasi publik, swasta, bisnis, sosial atau keagamaan). kinerja sering dihubungkan dengan tingkat produktivitas yang menunjukkan risiko input dan output dalam organisasi, bahkan dapat dilihat dari sudut performansi dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi yang dikaitkan dengan kualitas output yang dihasilkan oleh para pegawai berdasarkan berapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi yang bersangkutan (Gomes, 2014: 159-160).

Hal yang sama dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2012), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk : a) kuantitas output, b) kualitas output, c) jangka waktu output, d) kehadiran di tempat kerja, e) serta sikap kooperatif.

#### **a. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Untuk dapat melakukan perbaikan dan penyempurnaan terhadap pencapaian kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi, maka hal yang terpenting perlu dipahami, di antaranya adalah faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu, menurut model partner-lawyer (Donnelly, Gibson and Ivancevich: 2012), lebih lanjut dikemukakan bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor : (a) harapan mengenai imbalan; (b) dorongan; (c) kemampuan; kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu : (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan.

Menurut Simamora (dalam Mangkunegara, 2012:14), dikemukakan bahwa kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a. Faktor individu yang terdiri atas :
  - 1) Kemampuan dan keahlian
  - 2) Latar belakang
  - 3) Demografi
- b. Faktor psikologi yang terdiri atas :
  - 1) Persepsi
  - 2) Attitude
  - 3) Personality
  - 4) Pembelajaran
  - 5) Motivasi
- c. Faktor psikologi yang terdiri atas :
  - 1) Sumber daya
  - 2) Kepemimpinan
  - 3) Penghargaan
  - 4) Struktur
  - 5) Job design

Menurut A. Dale Timle (dalam Mangkunegara, 2012 : 15 ), faktor-faktor kinerja terdiri atas faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik, disebabkan kemampuan tinggi dan seseorang itu ripe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor Eksternal

yaitu faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Adapun faktor - faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Mangkunegara (2006 : 67) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2006 : 67 ) yang merumuskan bahwa:

- *Human Performance* = *Ability* + *Motivation*
- *Motivation* = *Attitude* + *Situation*
- *Ability* = *Knowledge* + *Skill*

Lebih lanjut dikemukakan bahwa secara psikologi, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* + *skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata - rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari - hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Ole karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*). Sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kinerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap

secara psikologi (siap secara mental, fisik tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kinerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Hasibuan (2012: 160) Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha, dan kesempatan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa prestasi kerja ini, adalah gabungan dari faktor- faktor penting, yaitu kecakapan, usaha, dan kesempatan. Jika ketiga faktor itu semakin baik, maka prestasi kerja akan semakin tinggi. Hal tersebut digambarkan sebagai berikut:

**Prestasi = f (kecakapan, usaha, kesempatan)**

Kecakapan (*ability*) adalah kemampuan menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemantapan semua sumber daya (6 M) dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

Usaha (*effort*) adalah kemauan, kesungguhan, dan semangat kerja dalam mencapai kebutuhan, sasaran, harapan, dan imbalan.

Kesempatan (*Opportunity*) adalah wewenang yang dimiliki individu pegawai dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu, dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.

Kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di organisasi tersebut. Kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja organisasi, dipengaruhi oleh



banyak faktor intern dan ekstern organisasi (Payaman 2012 : 1).

Lebih lanjut dikemukakan oleh Payaman (2012: 3), kinerja organisasi adalah agregasi atau akumulasi kinerja semua unit organisasi, yang sama dengan penjumlahan kinerja semua orang atau individu yang bekerja di organisasi tersebut. Dengan demikian, kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu dukungan organisasi, kemampuan manajemen, dan kinerja setiap orang yang bekerja di organisasi tersebut.

Dengan dukungan organisasi dan pelaksanaan fungsi - fungsi manajemen, juga dimaksudkan untuk memberikan kemudahan, memfasilitasi dan mendorong semua pekerja untuk menaikkan kinerjanya secara optimal. Dengan demikian, kinerja setiap pekerja dipengaruhi oleh kompetensi individu yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen (Payaman; 2012:10).

Berdasarkan pendapat Payaman di atas, kinerja dibagi atas kinerja perusahaan atau organisasi dan kinerja individu, sedangkan kinerja perusahaan atau organisasi adalah merupakan akumulasi dari kinerja individu atau kinerja kelompok. Baik kinerja organisasi maupun kinerja individu, sama-sama dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu faktor: (1) kompetensi individu orang yang bersangkutan, (2) dukungan organisasi, dan (3) dukungan manajemen.

## **b. Penilaian kinerja**

Pada umumnya orang - orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia, sependapat bahwa penilaian prestasi kerja atau kinerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses kekerjaan pegawai yang bersangkutan.

Penilaian kinerja adalah merupakan suatu proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana / program, kebijakan, sasaran, dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi, strategi instansi pemerintah. Proses ini dimaksudkan untuk menilai pencapaian setiap indikator kinerja guna memberikan gambaran tentang keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran. Semua organisasi memiliki sarana - sarana formal dan informal untuk menilai kinerja personilnya. Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi; (1) penetapan standar kerja, (2) penilaian kinerja aktual personal dalam hubungannya dengan standar - standar yang telah ditetapkan organisasi, dan (3) untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi setiap personal tersebut untuk menghilangkan atau menghindari penurunan kinerja sehingga kinerja personal dalam organisasi terus meningkat (Dessler, 2012; 2).

Penilaian kinerja adalah tentang kinerja pegawai dan akuntabilitas. Dalam dunia yang bersaing secara global, organisasi - organisasi menuntut kinerja yang tinggi. Sehingga dengan itu, pegawai - pegawai membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa depan. Penilaian kinerja

pada prinsipnya mencakup berbagai aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia; kadang-kadang disebut juga dengan teknik kinerja, penilaian pegawai, evaluasi kinerja, evaluasi pegawai, atau penentuan peringkat personalia. Semua organisasi melakukan evaluasi atau menilai kinerja dalam beberapa cara. Pada organisasi yang kecil, evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Di dalam organisasi-organisasi yang besar, evaluasi atau penilaian kerja kemungkinan besar merupakan prosedur yang sistematis di mana kinerja sesungguhnya dari semua pegawai manajemen profesional, teknis, penjualan dan klerikal dinilai secara formal (Simamora, 2012 ; 416).

Untuk mengetahui efektif atau efisien suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh staf/aparat adalah dengan melakukan penilaian melalui pendekatan-pendekatan administratif dengan melakukan perbandingan sebelum dan sesudah kegiatan tersebut dilaksanakan.

Menurut Payaman ( 2012 : 103 ) Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.

Penilaian kinerja (*performance appraisal - PA*) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai (Jackson, 2014; 81).

Menurut Payaman (2012 : 106), Evaluasi kinerja organisasi dimaksudkan

untuk mengetahui posisi dan tingkat pencapaian sasaran organisasi, terutama untuk mengetahui bila terjadi kelambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan dapat tercapai. Hasil evaluasi kinerja organisasi juga digunakan untuk menyusun rencana kerja organisasi selanjutnya.

Menurut Abdurrahmat (2006 : 238), Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara objektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi.

Bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan Karier organisasi, hasil penilaian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

### **1) Penilaian Kinerja Secara Formal**

Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis. Hanya dengan demikian dua kepentingan utama yang telah disinggung di muka dapat dipenuhi. Hal ini perlu ditekankan karena tidak sedikit manajer yang beranggapan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja secara formal oleh bagian-bagian

kepegawaian sebenarnya tidak diperlukan dan bahkan dipandang sebagai "gangguan" terhadap pelaksanaan kegiatan operasional. Artinya, banyak manajer yang berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja para bawahan cukup diserahkan kepada atasan langsung masing-masing pegawai dan penilaian pun dilakukan secara informal saja. Argumentasi para manajer tersebut ialah bahwa karena para manajer itulah yang sehari-hari membimbing dan mengawasi para bawahannya dalam pelaksanaan tugas masing-masing, para manajer itu pulalah yang paling kompeten melakukan penilaian (Siagian, 2014 ; 224).

Manfaat yang mendasar dari penilaian kinerja yang sistematis adalah bahwa penilaian dapat menghasilkan informasi yang sangat membantu pengambil keputusan dan pelaksanaan tentang masalah-masalah, seperti promosi, kenaikan gaji, pemberhentian, dan mutasi. Penilaian tersebut menyajikan informasi sebelum dibutuhkan sehingga menghindarkan keputusan yang tiba-tiba jika harus diambil suatu keputusan. Jika keputusan diambil secara sistematis, maka proses pengambilannya pastilah tidak akan terlalu dipengaruhi oleh peristiwa-peristiwa yang baru terjadi atau oleh hal-hal yang melintas dalam ingatan penilai. Manfaat lain dari pemikiran secara formal adalah dapat merangsang dan membimbing pengembangan pegawai. Sebagian besar ingin mengetahui bagaimana pekerjaan mereka. Suatu program penilaian memberikan informasi dalam bentuk yang dapat dikomunikasikan kepada pegawai (Flippo, 2014 ; 245-246).

Performance pegawai dipengaruhi oleh usaha, motivasi dan kemampuan pegawai, dan juga kesempatan dan kejelasan tujuan-tujuan kinerja yang diberikan oleh organisasi kepada seorang pegawai. Masing-masing faktor di atas mempunyai peranan tertentu yang bisa mempengaruhi upaya perbaikan

produktivitas (Gomes, 2014; 165).

Banyak organisasi yang menggalakkan suatu kombinasi kinerja formal dan informal. Penilaian paling sering digunakan sebagai evaluasi primer. Kendatipun begitu, penilaian informal adalah paling membantu untuk umpan balik kinerja yang paling sering. Penilaian-penilaian informal hendaknya tidak menggantikan evaluasi kinerja formal. Penilaian kinerja formal biasanya berlangsung pada periode waktu tertentu, lazimnya sekali atau dua kali setahun. Penilaian formal paling sering dibutuhkan oleh organisasi guna mengevaluasi kinerja pegawai (Simamora, 2012 ;417).

## **2) Penilaian Kinerja Secara Informal**

Penilaian kinerja dapat saja terjadi manakala penyedia merasa dibutuhkannya komunikasi. Sebagai contoh, jika seorang pegawai secara konsisten memenuhi atau melebihi standar-standar, penilaian kinerja informal mungkin dibutuhkan untuk mengakui kenyataan tersebut. Diskusi-diskusi tentang kinerja dapat berlangsung di bermacam-macam tempat di dalam organisasi, mulai dari kantor manajer hingga ke kafetaria (Simamora, 2012 ; 417).

Atasan langsung dari para pegawai yang dinilai itu tidak mempunyai peranan sama sekali dalam proses penilaian prestasi kerja para pegawai. Bahkan praktek kepegawaian yang lumrah terjadi ialah bahwa para atasan langsung itulah yang memang bertanggung jawab melakukan penilaian yang sifatnya informal yang berlangsung terus menerus. Akan tetapi penilaian informal yang mereka lakukan harus memenuhi persyaratan objektifitas dan keteraturan berdasarkan pola dan kebijaksanaan yang ditentukan bagi seluruh organisasi oleh bagian kepegawaian (Siagian, 2014; 225).

Penilaian diri pegawai atas kinerja, kadang-kadang digunakan masalah yang mendasar dari penilaian ini adalah bahwa pegawai atau pegawai bisa menilai diri mereka sendiri lebih tinggi dari pada mereka dinilai oleh tim penilai secara formal atau rekan kerja. Tim penilai yang menuntut penilaian itu, hendaknya mengetahui bahwa penilaian mereka dan penilaian pegawai dapat menimbulkan perbedaan yang menonjol dari standar yang digunakan secara formal. Apabila pegawai tidak dituntut dalam penilaian secara formal maka mereka akan menilai sesuai dengan yang ada dalam pikiran mereka sendiri, dan biasanya nilai yang mereka berikan lebih tinggi dari standar penilaian secara formal (Dessler, 2012; 2).

Dengan demikian, jelas bahwa dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinyu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian. Interaksi positif tersebut tidak hanya menjamin persyaratan objektivitas dan pendokumentasian yang rapi, akan tetapi juga memuaskan bagi para pegawai yang dinilai yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas dan kegairahan kerja karena mereka merasa memperoleh perlakuan yang adil. Telah dimaklumi bahwa merasa diperlakukan dengan adil merupakan salah satu prinsip manajemen sumber daya manusia yang sangat fundamental sifatnya dan karenanya harus dipegang teguh. Dalam praktek, interaksi positif dimaksud melibatkan tiga pihak, yaitu bagian kepegawaian, atasan langsung dan pegawai yang dinilai. Bentuk interaksi itu adalah sebagai berikut: Ketiga pihak yang terlibat harus memahami bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu sistem yang bukan saja harus efektif melainkan juga

diterima oleh pihak-pihak yang berkepentingan(Siagian, 2014; 225).

### **c. Program Penilaian Kinerja**

Penilai adalah atasan langsung dari bawahan yang harus dinilai, karena alasanlah yang sering berhubungan dengan bawahan dan paling mengenalnya.

Penilai-penilai penyelia seringkali ditinjau dan disetujui oleh manajemen yang lebih tinggi, karena mempertahankan kendali hirarkis atas proses penilaian. Semakin banyak keterlibatan yang dianggap perlu, proses penilaian dapat dilakukan oleh satu kelompok penilai atau lebih tergantung pada kebutuhan dan ketelitian serta yang diinginkan oleh suatu organisasi. Berbagai survei menunjukkan bahwa terdapat 15 sampai 18 persen dari organisasi bisnis menggunakan kelompok penilai yang terdiri atas personil administrasi dan profesional, di mana anggotanya boleh terdiri atas penyelia, teman sejawat dan para bawahan. Jadwal penilaian paling banyak digunakan adalah sistem semester dan tahunan. Para pegawai baru yang sering dinilai oleh para pegawai lama sebagai salah satu bentuk penilaian informal (Flippo, 2014 ; 257-259).

#### **1) Persiapan Penilaian Kerja**

Terciptanya suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar matang. Matang berarti memenuhi empat persyaratan, yaitu keterkaitan langsung dengan pekerjaan, praktis, kejelasan standar dan adanya kriteria yang objektif. Suatu sistem praktis adalah cara penilaian yang dipahami dan diterima oleh pihak penilai dan yang dinilai. Berarti bahwa persepsi yang sama antara dua belah pihak tentang segi-segi pekerjaan apa yang dinilai dan teknik penilaian yang digunakan merupakan hal yang sangat



penting. Perbedaan persepsi mengetahui hal tersebut akan berakibat pada perbedaan interpretasi tentang hasilnya.

Aspek penting lainnya dari suatu sistem penilaian prestasi kerja ialah standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasinya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaan. Standar itulah yang merupakan tolak ukur seseorang melaksanakan pekerjaannya. Perlu ditekankan bahwa penentuan standar tersebut bukanlah bersifat "karangan" akan tetapi bersumber dari analisis pekerjaan yang harus dipahami dan diterima oleh para pegawai sebelum diterapkan, bukan sesudahnya. Agar mempunyai nilai tinggi, standar itu harus pula mempunyai nilai komparatif dalam arti bahwa dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat perbandingan antara prestasi kerja seorang pekerja dengan pekerja yang lain yang melakukan pekerjaan sejenis (Siagian, 2014 ; 229-230).

## **2) Langkah-Langkah Penilaian Kinerja**

Penilaian prestasi terdiri atas tiga langkah; mendefinisikan pekerjaan, menilai pekerjaan dan menyediakan balikan. Pendefinisian pekerjaan berarti memastikan bahwa Anda dan bawahan Anda bersama-sama sepakat atas hasil-hasil yang diharapkan tercapai oleh bawahan dan standar yang akan digunakan untuk menilai prestasinya. Penilaian prestasi berarti membandingkan antara prestasi aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan dalam langkah pertama; hal ini biasanya mengharuskan adanya pertemuan-pertemuan balikan karena dalam kesempatan itu dibicarakan prestasi dan kemajuan bawahan dan dalam kesempatan itu juga dirancang rencana pengembangan yang mungkin diperlukan

(Dessler, 2012; 513).

Masalah yang menyebabkan terjadi kegagalan dalam penilaian kinerja adalah karena alasan yang paralel antara pendefinisian jabatan, penilaian kinerja dan pemberian umpan balik. Beberapa pemikiran gagal karena bawahan tidak diberitahukan sebelumnya tentang bagaimana sebenarnya yang diharapkan dari mereka dilihat dari segi kinerja yang baik. Penyebab kegagalan yang lain karena masalah dengan formulir atau prosedur yang digunakan untuk secara aktual menilai kinerja seorang penyelia yang lunak, mungkin menilai yang tinggi semua bawahannya misalnya, walaupun banyak yang sesungguhnya tidak memuaskan. Masih ada masalah lain yang muncul selama sisi umpan balik wawancara, yang mencakup argumentasi dan komunikasi yang tidak baik. Dengan demikian, mempertahankan penilaian yang efektif itu dimulai dengan mendefinisikan jabatan dan standarnya (Dessler, 2012; 3). Standar beban kerja membuat lebih mudah untuk menentukan penugasan kerja secara adil. Manajemen harus dapat mengukur suatu pekerjaan untuk dapat menilai apakah seorang pegawai berprestasi secara memadai atau tidak. Apakah seorang bawahan yang sibuk atau menganggur sering kali merupakan suatu ukuran yang buruk terhadap efektivitas. Pegawai yang sibuk mungkin mengerjakan hal-hal yang tidak perlu atau menghabiskan terlalu banyak waktu untuk beberapa tugas dan merugikan orang lain.

Lagi pula, jika dapat ditentukan beban kerja yang adil, seorang pegawai dapat diberi suatu cara untuk mendapatkan uang lebih banyak daripada gaji dasar untuk pekerjaan itu. Secara ideal manajemen seharusnya menyesuaikan quota dan

standar dengan keadaan dan memberikan penghargaan khusus kepada pekerjaan yang diperlukan karena masalah yang tidak terduga (menghabiskan waktu ekstra dengan pelanggan karena ketidaksempurnaan suatu periodik misalnya). Pada umumnya manajemen enggan untuk menentukan standar-standar objektif atau ilmiah untuk pekerjaan kantor. Kita akan lebih mengerti keengganan ini setelah melihat betapa sulit proses ini bahkan untuk pekerjaan produksi yang rutin. (Sayles, 2006 ; 400 dan 403).

#### **d. Tujuan Penilaian Kinerja**

Terdapat beberapa tujuan penting dari program penilaian kinerja yang tidak dapat dicapai oleh metode yang lain. Tujuan pokok sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar nilainya bagi organisasi. Kendatipun semua organisasi sama-sama memiliki tujuan utama mendasar tersebut untuk sistem penilaian kinerja mereka, terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi atas informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian mereka. Tujuan-tujuan khusus tersebut dapat digolongkan kepada dua bagian besar, (1) evaluasi (*evaluation*) dan (2) pengembangan (*development*). Kedua tujuan tersebut tidaklah saling terpisah, tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi waktu, metode, dan peran atasan dan bawahan. Penilaian untuk kedua tujuan tersebut haruslah dilaksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan karier, penentuan tujuan dan pemantauan kinerja yang berkelanjutan (Simamora, 2012 ; 423).

Selain hal tersebut di atas penilaian kinerja dapat berfungsi untuk penggunaan a) administratif berupa kompensasi, promosi, pemberhentian, pengurangan dan PHK; b) untuk penggunaan pengembangan antara lain mengidentifikasi kekuatan, mengidentifikasi bagian untuk ditingkatkan, perencanaan pengembangan dan pembinaan dan perencanaan karier (Mathis dan Jackson, 2014 ; 83)

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan.

Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman. Penilaian kinerja menurut; Armstrong (2014) adalah sebagai berikut:

1. Ukuran dihubungkan dengan hasil.
2. Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan.
3. Ukuran objektif dan observable.
4. Data harus dapat diukur.
5. Ukuran dapat digunakan di mana pun.

Penilaian kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian, dan pengembangan karier. Kegiatan penilaian kinerja sangat erat

kaitannya dengan kelangsungan organisasi. Data atau informasi tentang kinerja pegawai terdiri atas tiga kategori (Mathis dan Jackson, 2014 )

1. Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif atau kreatifitas dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu
2. Informasi berdasarkan tingkah laku memfokuskan pada perilaku yang spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan. Informan perilaku lebih sulit diidentifikasi dan mempunyai keuntungan yang secara jelas memberikan gambaran akan perilaku apa yang ingin dilihat oleh pihak manajemen.
3. Informasi berdasarkan hasil mempertimbangkan apa yang telah dilakukan pegawai atau apa yang telah dicapai pegawai.

Rahmanto (2014) mengemukakan bahwa sistem penilaian kinerja mempunyai dua elemen pokok, yakni:

1. Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan kriteria yang memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*) dapat dicapai, sebagai contoh : anggaran operasi, target produksi tertentu dan sebagainya.
2. Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku sebagai contoh laporan bulanan manager dibandingkan dengan anggaran dan realisasi kinerja (*budgeted and actual performance*) atau tingkat produksi dibandingkan dengan angka penunjuk atau meteran suatu mesin.

Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistematis (Mathis dan Jackson, 2014). Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu di mana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manajer dan pegawai memberikan kesempatan bagi kinerja pegawai untuk dinilai. Penilaian sistematis digunakan ketika kontak antara manajer dan pegawai bersifat formal, dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja pegawai. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian integral dari proses penilaian yang meliputi : penerapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat perubahan, terbatas waktu, adanya pengarahan dan dukungan atasan. Pegawai bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran dan standar kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Peningkatan kinerja pegawai perseorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL

#### 3.1. Kerangka Konseptual

Kinerja yang baik akan sangat dipengaruhi dua hal yaitu kemampuan (kompetensi), kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai. Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok atau organisasi mengubah motivasi atau kompetensi anggota lainnya di dalam kelompok. Pemimpin yang efektif harus menghadapi tujuan-tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Keefektifan pemimpin secara khusus diukur dengan pencapaian dan satu atau beberapa kombinasi tujuan-tujuan tersebut. Individu dapat memandang pemimpinnya efektif atau tidak berdasarkan kepuasan yang mereka dapatkan dari pengalaman kerja secara keseluruhan.

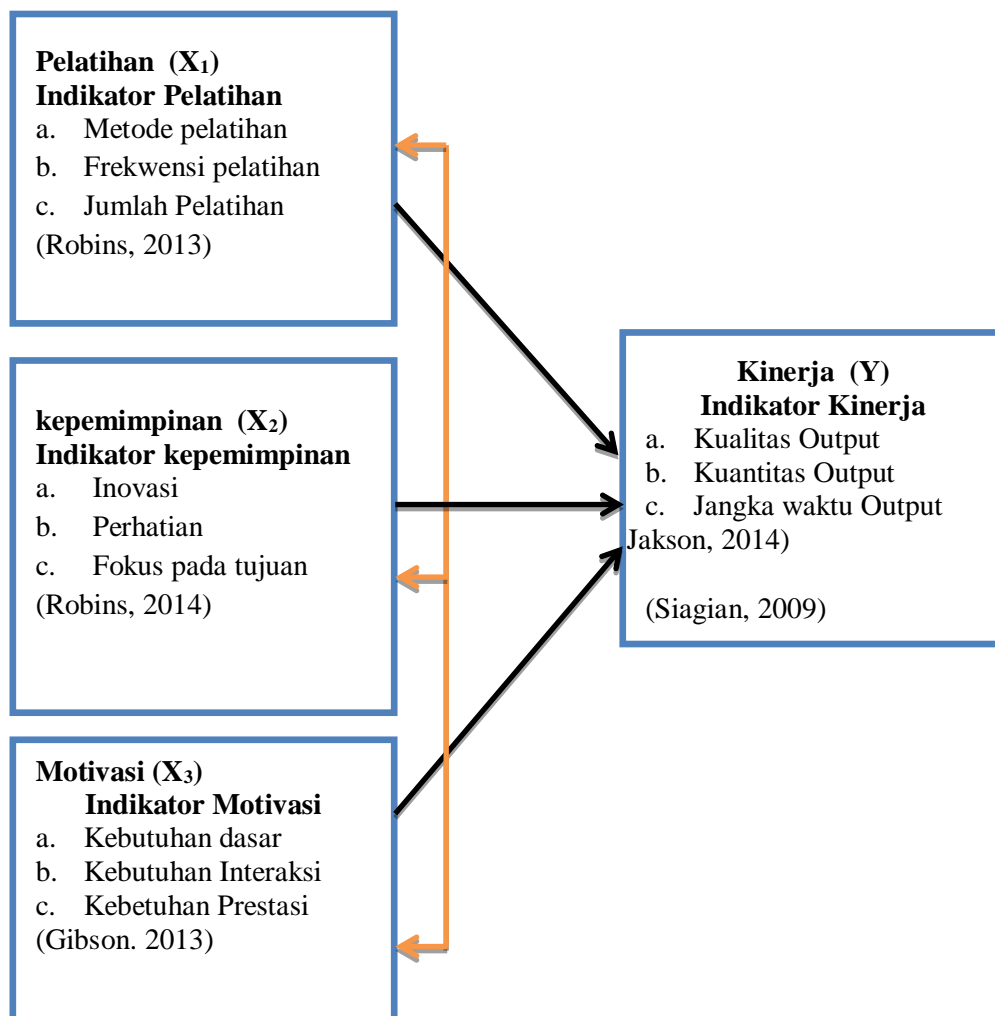
Pemimpin adalah kegiatan yang mempengaruhi perilaku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir, mengontrol orang lain atau melalui *prestise*, *power* dan posisi. Pemimpin adalah mengarahkan, mengatur dengan kemampuan persuasifnya dan akseptansi/ penerimaan secara sukarela oleh pengikutnya.

Motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Motivasi merupakan salah satu peran yang harus dilakukan oleh

pemimpin terhadap bawahannya. Pemimpin memotivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang ditetapkan, memberikan dukungan, membantu, dan mengarahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, seorang pemimpin harus mempunyai cara yang tepat untuk memotivasi karyawannya agar mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka dibawah ini ditunjukkan kerangka konsep penelitian ini, yaitu:

**Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian**





### **3.2. Hipotesis Penelitian**

Dengan melihat kerangka Konseptual di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Pelatihan, kepemimpinan dan motivasi secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.
2. Pelatihan, kepemimpinan dan motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.
3. Kepemimpinan paling dominan berpengaruh Terhadap Kinerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.

### **3.3. Definisi Operasional Variabel**

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah pelatihan, kepemimpinan dan motivasi, sebagai variabel bebas. Setiap variabel bebas tersebut diberi simbol  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , sedangkan variabel terikat adalah Kinerja kinerja pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar yang diberi simbol  $Y$ .

Operasionalisasi variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pelatihan adalah program peningkatan keterampilan yang diikuti oleh pegawai untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam bekerja. Variabel pelatihan diukur dengan tiga indikator yaitu: metode pelatihan, frekuensi pelatihan dan jumlah pelatihan.

2. Kepemimpinan didefinisikan gaya atau sikap dalam memberikan kepemimpinan kepada pegawai yang dilakukan atasan. Indikator Kepemimpinan diukur dengan tiga indikator yaitu inovasi, perhatian dan fokus pada tujuan.
3. Motivasi adalah keinginan yang muncul pada diri pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Variabel motivasi diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu : motivasi memenuhi kebutuhan dasar, Motivasi kebutuhan interaksi dan motivasi untuk berkembang.
4. Kinerja Pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai pegawai dalam periode tertentu. Variabel Kinerja Pegawai diukur dengan tiga indikator yaitu kuantitas output, kualitas output dan jangka waktu output.

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Desain Penelitian**

Bertolak dari permasalahan dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, penelitian berjenis penelitian kuantitatif dengan metode survei dengan teknik analisis korelasional untuk mengetahui pengaruh hubungan variabel terikat dan variabel bebas.

#### **4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar. Pengambilan lokasi tersebut didasarkan pada instansi tersebut peneliti bekerja sehingga memudahkan memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan. Waktu penelitian di perkirakan satu bulan yaitu Desember 2020.sampai Januari 2021

#### **4.3. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kinerja pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar sebanyak 33 orang.

Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh (sensus) yaitu pengambilan sampel dengan mengambil semua populasi sebanyak 33 orang.

#### **4.4. Skala dan Pengukuran Data**

Pengukuran data penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden terhadap obyek (Nazir, 2014). Penggunaan skala Likert karena pertimbangan sebagai berikut: (1) mempunyai banyak kemudahan; (2) mempunyai realibilitas yang tinggi dalam mengurutkan subyek berdasarkan persepsi; (3) fleksibel dibanding teknik yang lain; (4) aplikatif pada berbagai situasi. Pengolahan data, skala Likert termasuk dalam skala interval. Penentuan skala Likert dalam penelitian ini dari skala 1 sampai dengan 5. Pedoman untuk pengukuran semua variabel adalah dengan menggunakan 5 poin likert scale. kategori dari masing-masing jawaban dengan suatu kriteria sebagai berikut: Sangat Baik/Sangat Setuju (skor 5): Baik/Setuju (skor 4); Cukup baik/ Netral (skor 3); Tidak Baik/Tidak Setuju (skor 2): Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Setuju (skor 1) (Malhotra, 2010; Cooper & Seindler, 2011).

#### **4.5. Pengujian Instrumen Penelitian**

Angket sebelum digunakan dalam pengumpulan data dilapangan, harus memenuhi dua uji instrumen yaitu tingkat *validitas* dan *realibilitas*. Pengujian instrumen dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah instrumen yang

digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat-syarat alat ukur yang baik atau sesuai dengan standar metode penelitian. Mengingat pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisioner, maka keseriusan atau kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan unsur penting dalam penelitian. Keabsahan atau kesahihan data hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh instrumen yang digunakan.

Instrumen dikatakan baik apabila memenuhi tiga persyaratan utama yaitu: (1) valid atau shahi; (2) reliabel atau andal; dan (3) praktis (Cooper dan Seindler.,2011). Bilamana alat ukur yang digunakan tidak valid atau tidak dapat dipercaya dan tidak andal atau reliabel, maka hasil penelitian tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Oleh karena itu, untuk menguji kuisioner sebagai instrumen penelitian maka digunakan uji validitas (*test of validity*) dan uji realibilitas (*test of reliability*).

Pada penelitian ini, uji validitas dan realibilitas, di lakukan untuk memastikan tingkat validitas dan realibilitas instrumen. Hasil analisisnya menunjukkan semua variabel penelitian adalah valid berdasarkan nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,30 pada semua item pernyataan setiap indikator. Kemudian nilai koefisien korelasi *cronbach alpha* lebih besar dari 0.60 menunjukkan seluruh variabel penelitian adalah realibel. Terpenuhinya validitas dan realibilitas angket, maka pengumpulan data dilapangan sudah tepat dilakukan.

#### **4.5.1 Uji Validitas Instrumen (*test of validity*)**

Instrumen dalam penelitian ini dapat dikatakan valid apabila mampu

mengukur konstruk yang akan diukur dan dapat mengungkapkan data serta variabel-variabel yang diteliti secara konsisten. Validitas merupakan ukuran yang berhubungan dengan tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam mengukur konstruk yang seharusnya diukur. Uji validitas adalah ketepatan skala atas pengukuran instrumen yang digunakan dengan maksud untuk menjamin bahwa alat ukur yang digunakan, dalam hal ini pernyataan pada kuesioner sesuai dengan obyek yang diukur. Instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya.

Pengujian validitas instrumen yaitu menghitung koefisien korelasi antara skor item dan skor totalnya dalam taraf signifikansi 95% atau  $\alpha=0,05$ . Instrumen dikatakan valid mempunyai nilai signifikansi korelasi  $\leq$  dari 95% atau  $\alpha = 0,05$  (Sugiono, 2010). Validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien *korelasi product moment Pearson*. Kriteria pengujian yang digunakan pada instrumen yang dikatakan valid jika nilai  $r \geq 0.30$  (*cut Of point*) (Sugiono, 2010).

#### **4.5.2 Uji Reliabilitas Instrumen (*Test Of Reliability*)**

Uji Reliabilitas adalah uji kehandalan yang bertujuan mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban atau pernyataan jika pengamatan dilakukan secara berulang. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliabilitas).

#### 4.6. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan survei dengan instrumen angket yang disebar kepada responden. Proses yang dilakukan peneliti dalam mengumpulkan data primer dengan metode survei melalui instrumen penelitian (angket) dan wawancara, yaitu sebagai berikut:

1. Angket sebagai instrumen utama dalam penelitian ini berisi sejumlah item pernyataan bersifat tertutup yang disusun berdasarkan hasil kajian teoritis dan empiris serta informasi yang diperoleh pada objek penelitian. Setelah instrumen penelitian disusun, terlebih dahulu dilakukan penilaian terhadap *face dan content validity*, kalimat serta maksud dari setiap pernyataan.
2. Data yang diperoleh dari distribusi instrumen penelitian secara keseluruhan selanjutnya diperiksa, ditabulasi, *di-screening*, serta dianalisis untuk menjawab dan membahas masalah yang diteliti dalam penelitian ini.
3. Wawancara (*interview*) langsung dilakukan sebagai pelengkap untuk memperoleh informasi yang mendalam dari variabel-variabel penelitian dari responden penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### 4.7. Teknik Analisa Data

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan pelatihan, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Dalam analisis ini digunakan bentuk tabel dan nilai rata-rata untuk memperjelas deskripsi variabel.

Teknik analisa data kuantitatif yang diperoleh dari hasil kuesioner dengan

menggunakan analisis regresi linier berganda (*multiple regression analysis*). Analisis linier berganda dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen (X) yang ditunjukkan oleh pelatihan, kepemimpinan dan motivasi terhadap variabel dependen (Y) yang ditunjukkan oleh kinerja pegawai. Sebelum melakukan pengujian gres linier berganda syarat uji regresi yang harus dipenuhi adalah:

Bentuk umum dari model yang akan digunakan adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai

a = konstanta

X<sub>1</sub> = Pelatihan

X<sub>2</sub> = Kepemimpinan

X<sub>3</sub> = Motivasi

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub>, = Koefisien pengaruh

e = Kesalahan Prediksi

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu: pelatihan (X<sub>1</sub>), kepemimpinan (X<sub>2</sub>), dan motivasi (X<sub>3</sub>), terhadap variabel terkait yaitu Kinerja Pegawai (Y) secara bersama-sama, maka dilakukan uji F.

Kemudian untuk mengetahui : pelatihan (X<sub>1</sub>), kepemimpinan (X<sub>2</sub>), dan motivasi (X<sub>3</sub>), terhadap variabel terkait yaitu Kinerja Pegawai (Y) secara parsial maka dilakukan uji t.

a. Pengujian hipotesis secara Parsial



Hipotesis tersebut akan diuji berdasarkan pada analisis dihasilkan dari model regresi berganda.

- 1)  $H_0$  berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 2)  $H_a$  berarti variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 3) Dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  dan dengan *degree of freedom* ( $n - k - 1$ ) dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah jumlah variabel independen. Sedangkan  $t$  tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan sebesar  $5\%$  dan  $df = (n - 1)$ , sehingga (Ghozali, 2006)

b. Pengujian hipotesis secara simultan

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan variabel dependen. Hipotesis statistiknya dinyatakan sebagai berikut:

- a)  $H_0$  : berarti secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b)  $H_a$  : berarti secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Dengan tingkat signifikan  $\alpha = 5\%$  dan dengan *degree of freedom* ( $k$ ) dan ( $n - k - 1$ ) dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah variabel independen. Maka nilai  $F$  hitung dirumuskan sebagai berikut.

$$F = \frac{\frac{R^2}{k}}{\frac{(1-R^2)}{n-k-1}}$$

Dimana:

$R^2$  = R Square

n = Banyaknya Data

k = Banyaknya variabel independen

Sedangkan F tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan  $\alpha$  sebesar 5% dan  $df = (n-1)$ , sehingga (Ghozali, 2006)

- a) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $Sig. F < 5\%$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yakni secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $Sig. F > 5\%$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak yakni secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Karakteristik Responden

Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar yang dijadikan sampel pada penelitian ini sebanyak 33 orang. Di bawah ini akan dipaparkan karakteristik responden secara umum menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja responden bekerja di Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar

##### 1. Jenis Kelamin

Jenis kelamin bukan menjadi ukuran bagi seorang pegawai di dalam menentukan mampu tidaknya bekerja. Akan tetapi yang terpenting adalah kemauan dan motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri. Hal mungkin terjadi adalah kemauan dan motivasi kerja pegawai laki-laki lebih tinggi dari pada pegawai perempuan. Berdasarkan hasil penelitian terhadap responden diperoleh jenis kelamin masing-masing terdiri atas 20 (60,6 persen,) laki-laki dan 13 (39,4%) perempuan untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1

**Jenis Kelamin**

		Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulatif Percent
Valid	laki laki	20	60,6	60,6	60,6
	Perempuan	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Berdasarkan table diatas menunjukkan bahwa responden perempuan dalam penelitian ini lebih dominan. Komposisi yang demikian diharapkan dapat berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai karena responden perempuan lebih teliti, Motivasi dan bertanggung jawab dalam memusatkan perhatian pada pelaksanaan tugas-tugas kepegawaian .

## 2. Usia

Usia merupakan variabel yang sangat menentukan tingkat produktivitas pegawai pada sebuah instansi. Dengan tingkat usia yang masih produktif akan berpengaruh terhadap Kinerja yang tentunya akan memberikan dampak terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Untuk mengetahui usia responden dalam penelitian ini disajikan karakteristik responden yang menjadi subyek dalam penelitian ini menurut usia ditunjukkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2  
Deskripsi Responden Berdasarkan Kelompok Usia

		<b>Umur</b>			
		Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31	1	3,0	3,0	3,0
	32	1	3,0	3,0	6,1
	36	1	3,0	3,0	9,1
	37	3	9,1	9,1	18,2
	38	4	12,1	12,1	30,3
	40	4	12,1	12,1	42,4
	42	2	6,1	6,1	48,5
	43	5	15,2	15,2	63,6
	44	2	6,1	6,1	69,7
	46	2	6,1	6,1	75,8
	47	2	6,1	6,1	81,8
	50	2	6,1	6,1	87,9
	51	1	3,0	3,0	90,9
	53	1	3,0	3,0	93,9
	55	1	3,0	3,0	97,0
	56	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Sumber : Hasil olahan data primer, 2021

Dari Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa dari 33 responden yang berusia antara 31–40 tahun 14 responden yang berusia antara 41-50 tahun. responden yang berusia antara 51–56 tahun 4 orang. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi usia responden terkonsentrasi pada usia dibawah 31 tahun keatas . umur ini dalam kategori usia produktif. Faktor usia sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, merupakan salah satu identitas yang dapat menjadi petunjuk untuk mengetahui kemampuan fisik dan kemampuan daya pikir seseorang. Pada Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar sangat di butuhkan usia yang masih muda karena lebih banyak berada di lapangan yang membutuhkan kemampuan fisik yang menunjang untuk menjalankan aktifitas kepegawaiannya.

### **3. Tingkat Pendidikan**

Tingkat kemampuan pegawai dapat dipengaruhi oleh pendidikan formal yang diperolehnya. Dengan asumsi bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang pegawai diyakini akan semakin tinggi kemampuannya dalam membuat perencanaan, pelaksanaan dan melakukan evaluasi terhadap program kerja yang dibebankan kepadanya, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pendidikan formal adalah suatu indikator yang dapat mengukur kinerja Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar untuk dapat meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas dengan baik. Untuk hal tersebut maka perlu diperhatikan adalah penempatan pegawai yang harus disesuaikan dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3  
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	umulative Percent
Valid Diploma	3	6,1	6,1	6,1
Magister	3	30,3	30,3	36,4
Sarjana	27	63,6	63,6	100,0
Total	33	100,0	100,0	

*Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2021*

Pada Tabel 3 di atas, tentang tingkat pendidikan responden pegawai Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar menunjukkan bahwa 2 orang (6,1 %) adalah lulusan Diploma, lulusan Sarjana berjumlah 21 (63,6) orang (S1), dan pegawai dengan tingkat pendidikan Magister (S2) sebanyak 10 orang (63,6%). Dengan demikian prosentasi responden terbesar pada tingkat pendidikan Strata Satu pegawai Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar memberikan gambaran bahwa pendidikan Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar sangat mendukung dalam meningkatkan Kinerja. Adanya pegawai dengan lulusan strata dua yang cukup banyak sangat menguntungkan organisasi, karena dengan pendidikan yang lebih tinggi pegawai tersebut umumnya memiliki kematangan intelektual, emosional dan pengalaman yang memadai dalam melaksanakan tugas-tugasnya..

## 5.2 Deskripsi Data Hasil Penelitian

Deskripsi data hasil penelitian memberikan gambaran mengenai distribusi data baik berupa tabel frekuensi, ukuran pemusatan dan ukuran penyebaran. Hasil perhitungan statistik deskriptif secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran. Adapun masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

## 1. Pelatihan

Deskripsi pelatihan didasarkan pada pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke pertanyaan tentang pelatihan dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 4  
Deskripsi Responden Terhadap pelatihan

		Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulatif Percent
Valid	9	2	6,1	6,1	6,1
	10	4	12,1	12,1	18,2
	11	9	27,3	27,3	45,5
	12	9	27,3	27,3	72,7
	13	3	9,1	9,1	81,8
	14	4	12,1	12,1	93,9
	15	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item pelatihan dapat diuraikan sebagai berikut: pernyataan X1.1, mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 81,1 persen. pernyataan X1.2 mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 75,8 persen. pernyataan X1.3 mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 87,9 persen.

Berdasarkan keseluruhan item-item pernyataan variabel pelatihan yang terdiri dari beberapa pertanyaan menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap semua item pernyataan tersebut dengan tingkat rata-rata dengan kategori tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata item pelatihan umumnya berkategori tinggi.

## 2. Kepemimpinan

Deskripsi Kepemimpinan didasarkan pada pertanyaan yang diajukan kepada

responden. Tanggapan responden terhadap item pertanyaan tentang Kompetensi dapat dilihat pada Tabel 5 berikut:

Tabel 5  
Deskripsi Responden Terhadap Kepemimpinan

**Total Score X2**

		Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9	2	6,1	6,1	6,1
	10	6	18,2	18,2	24,2
	11	3	9,1	9,1	33,3
	12	8	24,2	24,2	57,6
	13	3	9,1	9,1	66,7
	14	6	18,2	18,2	84,8
	15	5	15,2	15,2	100,0
Total		33	100,0	100,0	

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item Kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut: pernyataan X2.1, mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 57,6 persen. pernyataan X2.2 mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 66,7 persen. pernyataan X2.3 mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 84,8 persen.

Berdasarkan keseluruhan item-item pernyataan variabel Kepemimpinan yang terdiri item-item pertanyaan menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap semua item pernyataan tersebut dengan tingkat rata-rata dengan kategori tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata item kepemimpinan umumnya berkategori tinggi.

### 3. Motivasi

Deskripsi Motivasi didasarkan pada pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang Motivasi dapat dilihat pada Tabel 6 berikut:



Tabel 6  
Deskripsi Responden Terhadap Motivasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	umulative Percent
Valid 9	1	3,0	3,0	3,0
10	3	9,1	9,1	12,1
11	3	9,1	9,1	21,2
12	10	30,3	30,3	51,5
13	4	12,1	12,1	63,6
14	7	21,2	21,2	84,8
15	5	15,2	15,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item Motivasi dapat diuraikan sebagai berikut: pernyataan X3.1, mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 51,5 persen. pernyataan X3.2 mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 63,6 persen. pernyataan X3.3 mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 84,8 persen.

Berdasarkan keseluruhan item-item pernyataan variabel Motivasi kerja yang terdiri dari beberapa pertanyaan menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap semua item pernyataan tersebut dengan tingkat rata-rata dengan kategori tinggi Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata item Motivasi umumnya berkategori tinggi.

#### 4. Kinerja

Deskripsi Kinerja didasarkan pada pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke pertanyaan tentang kinerja dapat dilihat pada Tabel 7 berikut:

Tabel 7  
Deskripsi Responden Terhadap Kinerja  
Total Score Y

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	umulati ve Percent
Valid 9	1	3,0	3,0	3,0
10	1	3,0	3,0	6,1
11	3	9,1	9,1	15,2
12	12	36,4	36,4	51,5
13	4	12,1	12,1	63,6
14	7	21,2	21,2	84,8
15	5	15,2	15,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item kinerja dapat diuraikan sebagai berikut: pernyataan Y.1, , mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 51,5 persen. pernyataan Y.2, mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 63,6 persen. Pernyataan Y3., mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 84,8 persen.

Berdasarkan keseluruhan item-item pernyataan variabel kinerja yang terdiri dari beberapa pertanyaan menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap semua item pernyataan tersebut dengan tingkar rata-rata dengan kategori tinggi Sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataanitem kinerja umumnya berkategori tinggi.

### 5.3 Uji Kualitas Data

#### a. Uji Validitas

##### 1) Hasil uji validitas instrumen variabel pelatihan ( $X_1$ )

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-25), ternyata

menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig.}r_{\text{hit}} < \alpha$  0.05), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 8

Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan( $X_1$ )

Indikator		r hit	Sig	Ket
X1	X1_1	0.785	0.000	Valid
	X1_2	0.881	0.000	Valid
	X1_3	0.685	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

2) Hasil uji validitas instrumen variabel Kepemimpinan ( $X_2$ )

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-25), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig.}r_{\text{hit}} < \alpha$  0.05), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 9

Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan ( $X_2$ )

Indikator		r hit	Sig	Ket
X2	X2_1	0.796	0.000	Valid
	X2_2	0.868	0.000	Valid
	X2_3	0.878	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

3) Hasil uji validitas instrumen variabel Motivasi ( $X_3$ )

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-25), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig.}r_{\text{hit}} < \alpha$  0.05), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 10

Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi kerja (X<sub>3</sub>)

Indikator	r hit	Sig	Ket	
X3	X3_1	0.871	0.000	Valid
	X3_2	0.872	0.000	Valid
	X3_3	0.825	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

## 4) Hasil uji validitas instrumen variabel Kinerja (Y)

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-25), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha$  0.05), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 11

## Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

Indikator	r hit	Sig	Ket	
Y	Y_1	0.822	0.000	Valid
	Y_2	0.775	0.000	Valid
	Y_3	0.792	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

**b. Uji Realibilitas**

Uji realibilitas dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi instrumen. Semua instrumen dikatakan reliabel atau mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi, jika instrumen tersebut memberikan hasil yang tetap. Ini berarti bahwa instrumen dikatakan reliabel apabila diujicobakan pada subyek lain dan dalam waktu yang lain pula akan mempunyai hasil yang sama. Hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 12 berikut :

Tabel 12  
Hasil Uji Reliabilitas

No. Item	Variabel	Nilai Alfa Crombach's	Ket
1	Pelatihan( $X_1$ )	0.676	Realibel
2	Kepemimpinan ( $X_2$ )	0.775	Realibel
3	Motivasi ( $X_3$ )	0.812	Realibel
4	Kinerja (Y)	0.711	Realibel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan perhitungan hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dengan menggunakan Program SPSS Versi 25 menunjukkan bahwa semua variabel realibel, karena nilai alfa crombachnya melebihi dari 0,33.

### c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas (independen). Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2006). Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dan lawannya *Variance Inflation Factor (VIF)*.

Tabel.13

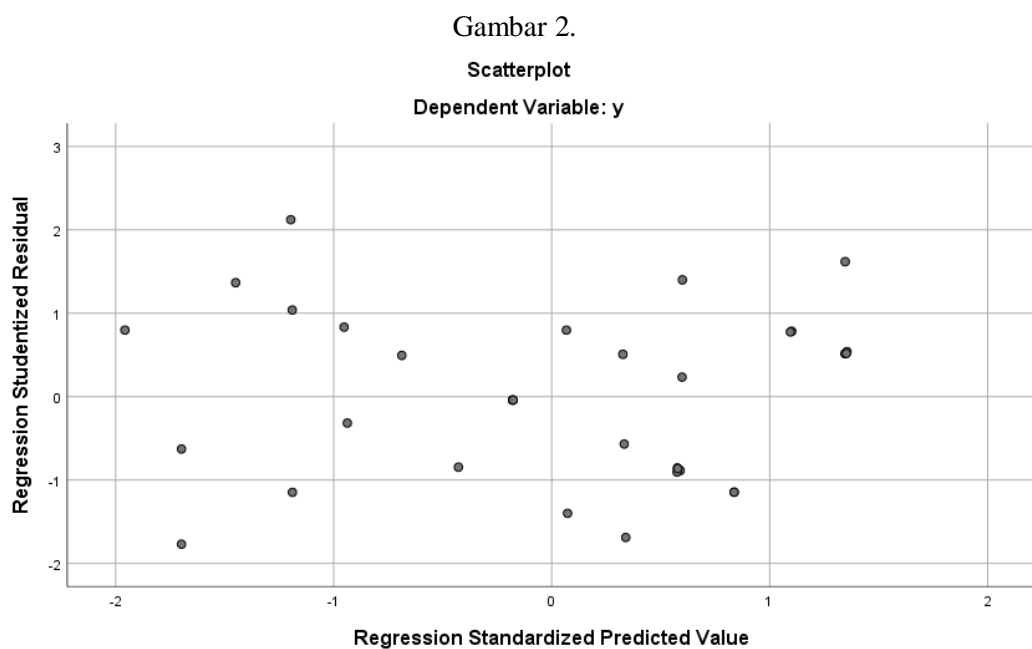
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	0.973	1.028
	X2	0.973	1.028
	X3	0,989	1.011

Suatu model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas jika mempunyai nilai *Tolerance* dibawah 1 dan nilai *VIF* di bawah 10. Dari Tabel 13 dapat diketahui bahwa

semua variabel independen memiliki nilai *Tolerance* berada di bawah 1 dan nilai VIF pada variable X1, X2 dan X3 lebih kecil dari 10, yang berarti tidak terjadi multikolinearitas pada variable X1, X2 dan X3.

#### d. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas pada akuntan dengan menggunakan uji glejser ditunjukkan pada Gambar 2 di bawah ini.



Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser diperoleh bahwa data tersebar diatas dan dibawah titik nol pada sumbu Y. Maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas dan hasil uji dapat dilanjutkan.

## 5.4 Pengujian Hipotesis

### 1. Analisis Regresi Berganda

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik regresi. Hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 14  
Hasil Regresi Berganda

Model	B	T	P (sig)
Constant	3.110	0.1478	0.150
Pelatihan(X <sub>1</sub> )	0.499	5.268	0.000
Kepemimpinan(X <sub>2</sub> ), Motivasi (X <sub>3</sub> )	-0.001	-0.006	0.995
	0.246	2.646	0.013

Sumber : Data diolah, 2021

Dari tabel di atas diperoleh persamaan regresi

$$\hat{y} = 3.110 + 0.499X_1 - 0.001X_2 + 0.246X_3$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa:

1. Konstanta sebesar 3.110 menyatakan bahwa jika tidak ada perubahan pada faktor Pelatihan, Kepemimpinan dan Motivasi, maka tingkat Kinerja Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar adalah sebesar 3.110 satuan.
2. Koefisien regresi variabel Pelatihan (X<sub>1</sub>), koefisien bernilai positif sebesar 0.499, artinya setiap penambahan satu satuan variabel Pelatihan akan mempengaruhi kenaikan Kinerja sebesar 0.499 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan variabel Motivasi sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan Kinerja sebesar 0.499 satuan dengan asumsi X<sub>1</sub>, dan X<sub>2</sub>, tetap.
3. Koefisien regresi variabel Kepemimpinan(X<sub>2</sub>), koefisien bernilai positif sebesar -0,001, artinya setiap penambahan satu satuan faktor Kepemimpinan, akan mempengaruhi perubahan Kinerja sebesar -0,001satuan. dan sebaliknya, jika terjadi penurunan faktor Motivasi sebesar satu satuan, akan mempengaruhi peningkatan kinerja sebesar -0,001satuan Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar, dengan asumsi X<sub>2</sub>, dan X<sub>3</sub>, tetap.

4. Koefisien regresi variabel Motivasi ( $X_3$ ), koefisien bernilai positif sebesar 0.246. Artinya setiap penambahan satu satuan faktor Motivasi, akan mempengaruhi peningkatan Kinerja sebesar 0.246 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan faktor Kompetensi sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan Kinerja sebesar 0.246 satuan dengan asumsi  $X_1$ , dan  $X_3$ , tetap.

## 2. Uji Statistik

Untuk menguji hipotesis pada penelitian ini digunakan statistik t dan statistik F. Uji statistik t digunakan untuk menguji signifikansi secara parsial yaitu masing-masing variabel independen berpengaruh signifikan atau tidak terhadap variabel dependen pada tingkat signifikansi  $\alpha=5$  persen. Uji statistik F digunakan untuk menguji signifikansi secara simultan yaitu secara bersama-sama apakah variabel independen (Motivasi, Motivasi dan Kompetensi) berpengaruh signifikan atau tidak terhadap Kinerja dengan tingkat signifikansi  $\alpha=5$  persen.

### a. Uji f (Uji Simultan)

Pada tabel 14 pengujian secara simultan (uji F), dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel Motivasi, Motivasi dan Kompetensi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap Kinerja

Tabel 15  
Hasil Uji f

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,627	3	10,209	11,011	,000 <sup>b</sup>
	Residual	26,888	29	,927		
	Total	57,515	32			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x3, x2, x1



Berdasarkan tabel 15, didapatkan nilai F statistik sebesar 11,011 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat diketahui bahwa secara simultan ada pengaruh signifikan antara Pelatihan, Kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja pada Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.

#### b. Uji t (Uji Parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas antara Pelatihan, Kepemimpinan dan Motivasi) berpengaruh signifikan ataukah tidak terhadap Kinerja pada Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar. pada tingkat signifikansi  $\alpha=5$  persen secara terpisah atau parsial. Berikut hasil pengujian hipotesis uji t:

Tabel 16  
Hasil Uji Parsial

Model	B	T	P (sig)
Constant	3.110	0.1478	0.150
Pelatihan( $X_1$ )	0.499	5.268	0.000
Kepemimpinan( $X_2$ ), Motivasi ( $X_3$ )	-0.001	-0.006	0.995
	0.246	2.646	0.013

Berdasarkan tabel 16 di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh *Pelatihan kerja* terhadap Kinerja pada Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar. berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka disimpulkan  $H_3$  diterima, artinya *Pelatihan* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.
- 2) Pengaruh *Kepemimpinan* terhadap Kinerja pada Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar. berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai

signifikansi sebesar  $0,995 > 0,05$ , maka disimpulkan H1 ditolak, artinya *Kepemimpinan* berpengaruh positif tapi signifikan terhadap Kinerja pada Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar..

- 3) Pengaruh *Motivasi* terhadap Kinerja pada Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar. berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,013 < 0,05$ , maka disimpulkan H2 diterima, artinya *Motivasi* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pada Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.

### 3. Uji Beta dan Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji beta yaitu untuk menguji variabel-variabel bebas/dependen (X) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat/independen (Y) dengan menunjukkan variabel yang mempunyai koefisien beta standardized tertinggi. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS maka dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 17  
Hasil Uji Beta

Model	B	T	P (sig)
Constant	3.110	0.1478	0.150
Pelatihan( $X_1$ )	0.499	5.268	0.000
Kepemimpinan( $X_2$ ),	-0.001	-0.006	0.995
Motivasi ( $X_3$ )	0.246	2.646	0.013

Sumber : Data Diolah, 2021

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi Pelatihan, Kepemimpinan dan Motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja. Sedangkan variabel yang dominan berpengaruh berdasarkan nilai beta

tertinggi adalah variabel motivasi 0,672, kemudian Pelatihan sebesar 0,341, dan terendah adalah variabel Kepemimpinan sebesar -0,001.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependennya. Nilai  $R^2$  yang mendekati satu berarti variabel-variabel independennya memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2006). Menurut ahli dalam Ghozali (2006) menganjurkan untuk menggunakan nilai *adjusted*  $R^2$  untuk mengukur sejauh mana kemampuan model dalam menerangkan variasi-variabel independennya. Hal ini dikarenakan nilai *adjusted*  $R^2$  dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

Hasil perhitungan koefisien determinasi *adjusted* ( $R^2$ ) pada Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar dapat dilihat pada Tabel 18 berikut:

Tabel 18  
Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.730	.533	.848	1.963

a. Predictors: (Constant), X<sub>2</sub>, X<sub>1</sub>

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan output SPSS pada tabel 18 di atas tampak bahwa dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada sebesar 0,533 hal ini berarti koefisien determinasi pengaruh Pelatihan ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ) dan Motivasi kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja (Y) sebesar 0,533 atau 53,3 % variansi Kinerja (Y) dipengaruhi oleh Pelatihan ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ) dan Motivasi kerja ( $X_3$ ) Sedangkan sisanya 46,7 % dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini.

## 5.5 Pembahasan Hasil Penelitian

### 1. *Pengaruh pelatihan terhadap Kinerja*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja, hal ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak memberikan kontribusi nyata terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar, Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Saiful A (2013) pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi kerja pegawai. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda hasil temuan menemukan bahwa variable pengetahuan, keterampilan, sikap profesional dan wawasan berpengaruh terhadap kompetensi karyawan. Setelah diuji dengan Uji-F ternyata F-hitung lebih besar dari F-tabel, dengan menunjukkan bahwa sikap profesional lebih dominan setelah diperbandingkan antara lain koefisien regresi (B) lebih besar dibandingkan dengan T-hitung lainnya.

Natsir (2013, menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja, dengan menggunakan metode analisis regresi berganda dalam penelitian ini ditemukan bahwa pengembangan diri faktor berpengaruh dominan.

pelatihan memberikan pengaruh negative di sebabkan Karena saat ini dengan Covid 19 pegawai melakukan aktivitas di rumah atau WFH, pegawai masuk bergantian, kegiatan-kegiatan pelatihan untuk meningkatkan kapasitas pegawai tidak optimal, jarang dilakukan dan pelatihan biasanya dalam bentuk Via zoom atau webinar, sehingga tidak efektif, berbeda kalau pelatihan dilakukan secara langsung dengan face to face memberikan pemahaman secara lebih dan mendalam, keterlambatan menyelesaikan pekerjaan. Bekerja di rumah biasanya tidak fokus karena banyak gangguan, komunikasi tidak maksimal dengan atasan dan rekan sejawat, berbeda kalau bekerja di kantor ketika

ada permasalahan bisa segera di komunikasikan dan di putuskan untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan hal tersebut.

Pelatihan merupakan proses mengubah perilaku pegawai baik sikap, kemampuan, keahlian, maupun pengetahuan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan operasional yang berorientasi dalam jangka pendek untuk memecahkan masalah terkini dan persiapan jangka panjang untuk menghadapi tantangan di masa mendatang. Simamora (2012:140), menyatakan usaha memperbaiki kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan, mencegah organisasi berhubungan dengan pegawai-pegawai yang tidak kompeten terutama dalam masalah disiplin dan pegawai-pegawai yang memiliki kecakapan yang telah ketinggalan zaman.

Pelatihan merupakan usaha organisasi yang sengaja dilakukan untuk meningkatkan kinerja sekarang dan yang akan datang dengan meningkatkan kemampuan. Nitisemito (2013:86) memberikan definisi pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan dari organisasi yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para pegawai yang sesuai dengan keinginan dari organisasi yang bersangkutan.

Thoha (2011:23) mengemukakan bahwa alasan dan perlunya diadakan latihan dan pendidikan bagi pegawai negeri, antara lain :

4. Perlunya pembaharuan dan penyempurnaan di bidang administrasi untuk dapat menanggulangi dan mendukung perkembangan sosial ekonomi. Kemudian perlu diberikan berbagai orientasi bare, pengenalan pada pelbagai teknik-teknik administrasi maupun manajemen yang dirasakan masih lemah;
5. Perluasan atau bertambahnya fungsi-fungsi pemerintahan yang harus dilaksanakan;
6. Merupakan kenyataan masih langkanya tenaga-tenaga kepegawaian yang cukup ahli.

## **2. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja***

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja, ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh secara nyata terhadap Kinerja.. Metode penelitian Regresi Linier Berganda. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja secara parsial maupun simultan.

Penelitian ini sejalan dengan Natsir (2008), menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja, dengan faktor berpengaruh mengembangkan karir, penghargaan, tanggung jawab, lingkungan kerja dengan menggunakan metode analisis regresi berganda dalam penelitian ini ditemukan bahwa pengembangan diri faktor berpengaruh dominan.

## **3. *Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja***

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja, ini menunjukkan bahwa Motivasi secara nyata memberikan pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar. Penelitian ini sama dengan yang dilakukan Asriadi (2014) dengan judul: Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja pegawai. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai .

Penelitian ini sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh fatmawati (2011) dengan judul: Pengaruh budaya organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan Motivasi terhadap kinerja pegawai.

Motivasi merupakan kekuatan atau dorongan yang ada pada diri karyawan untuk bertindak (berperilaku) dalam cara-cara tertentu, Kekuatan tersebut berupa kesediaan individu untuk melakukan sesuatu atau sesuai kemampuan individu masing-masing (Gibson *et al.*, 1997; Robbins, 1998; Amstrong, 1998).

Motivasi dirumuskan sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, yang di kondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu, Robbins & Coulter (1999). Menurut Rivai (2013) adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu. Pendapat lain, motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal dan eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sifat antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu, Winardi (2012).

Abraham Maslow dengan Teori ini mengklasifikasikan kebutuhan manusia menjadi lima kategori dalam urutan menarik secara berurutan sampai kebutuhan yang paling mendasar cukup dipenuhi, seseorang tidak akan mengusahakan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Hirarki kebutuhan Maslow yang sangat terkenal ini terdiri atas: kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

f. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), merupakan kebutuhan pertama yang harus terpenuhi terlebih dahulu, kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidup dan merupakan kebutuhan yang paling mendasar dalam pemenuhan akan makan, minum, perumahan, seks, istirahat, dan lain-lain. Pemenuhan kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar karena merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi sebagai manusia normal dan untuk memenuhi kebutuhan biologisnya. Dalam penerapannya pada organisasi bisa berupa

gaji, ruang dan waktu istirahat yang cukup, istirahat makan siang, udara yang bersih, air untuk minum, cuti untuk liburan, serta balas jasa.

- g. Kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*), merupakan kebutuhan kedua setelah kebutuhan pertama terpenuhi, kebutuhan ini meliputi perlindungan dan stabilitas. Dalam pemenuhan kebutuhan ini tidak hanya selama pada saat kerja, namun juga menyangkut perasaan aman akan masa depan dan hari tuanya. Penerapannya dalam organisasi adalah dengan pengembangan karyawan, kondisi kerja yang aman, rencana-rencana senioritas tenaga kerja, tabungan, uang pesangon, dan jaminan pensiun.
- h. Kebutuhan sosial (*social needs*), adalah penilaian karyawan terhadap pemenuhan organisasi terhadap kebutuhan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, keluarga asosiasi kelompok-kelompok kerja formal dan informal, kegiatan-kegiatan yang disponsori oleh organisasi, dan acara-acara peringatan.
- i. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), adalah penelitian karyawan terhadap pemenuhan organisasi terhadap kebutuhan status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri, penghargaan, kekuasaan, ego, promosi, hadiah, status, simbol, pengakuan, dan jabatan. Semakin tinggi status maka semakin tinggi pula kebutuhan akan pengakuan, penghormatan, harga diri dan lain-lain.
- j. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization needs*), yang meliputi penggunaan potensi diri pertumbuhan, pengembangan diri; Penerapannya adalah dalam bentuk menyelesaikan tugas-tugas yang sifatnya menantang melakukan pekerjaan-pekerjaan kreatif, dan pengembangan keterampilan.

Asumsi motivasi sering dibuat dengan menggunakan teori hirarki kebutuhan Maslow di mana tenaga kerja modern dengan teknologi meningkatkan kebutuhan dasar masyarakat secara fisiologis, aman, dan memiliki; untuk itu mereka termotivasi oleh



kebutuhan penghargaan diri sendiri, orang lain, dan aktualisasi diri. Konsekuensinya, kondisi untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan ini diwujudkan dalam pelaksanaan kerja itu sendiri. Maslow menyebutkan tiga asumsi pokok dalam teorinya yaitu sebagai berikut:

- d. Manusia adalah makhluk yang selalu berkeinginan dan keinginan mereka ini selalu tidak pernah terpenuhi seluruhnya. Setelah satu keinginan terpenuhi maka akan langsung muncul keinginan yang lain. Proses ini akan berlangsung selama manusia itu masih hidup.
- e. Kebutuhan atau keinginan yang sudah terpenuhi tidak akan menjadi pendorong atau perangsang lagi.
- f. Kebutuhan manusia tersusun menurut hirarki tingkat pentingnya kebutuhan.

Motivasi merupakan kekuatan atau dorongan yang ada pada diri karyawan untuk bertindak (berperilaku) dalam cara-cara tertentu, Kekuatan tersebut berupa kesediaan individu untuk melakukan sesuatu atau sesuai kemampuan individu masing-masing.

Motivasi dirumuskan sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, yang di kondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu, Menurut Rivai (2015) adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu. Pendapat lain, motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal dan eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sifat antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu, Winardi (2014).

Hasil dari motivasi secara umum dinilai dengan perilaku yang ditunjukkan, jumlah usaha yang dikeluarkan, atau strategi pilihan yang digunakan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas. Usaha yang sesungguhnya adalah hasil motivasi yang berkaitan dengan perilaku langsung. Perilaku dipengaruhi oleh input dari

individu, faktor konteks pekerjaan dan motivasi; Prestasi juga mencerminkan suatu standar eksternal yang biasanya ditetapkan oleh organisasi dan dinilai oleh manajer.

Motivasi kerja yang tinggi ditandai oleh semangat atau kegiatan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Flippo (1981) menyebutkan beberapa tanda adanya semangat kerja yang baik dari para karyawan adalah motivasi kerja dari pada karyawan; Motivasi menyangkut perilaku manusia di mana motivasi kerja hanya dapat diwujudkan apabila faktor-faktor pendorongnya dipahami. Motivasi dan produktivitas atau kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat, keduanya sulit untuk ditentukan mana yang menjadi variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi. Amstrong (1998) menjelaskan bahwa meningkatkan motivasi dapat menghasilkan lebih banyak usaha yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja.

Pengukuran variabel motivasi kerja dalam penelitian ini, menggunakan teori harapan Vroom karena perilaku karyawan dalam bekerja pada dasarnya memiliki tujuan-tujuan tertentu. Tujuan utama orang bekerja adalah memperoleh penghasilan atau sering dinamakan *incentive* oleh para psikolog, tetapi kebanyakan orang menyebutnya dengan ganjaran keuangan yang nyata, seperti gaji atau bonus. Namun demikian, pujian, promosi jabatan, dan penghargaan lainnya juga menjadi motivasi karyawan dalam bekerja. Motivasi Vroom terdapat tiga indikator yaitu ekspektasi, instrumentalitas, dan valensi.

Motivasi menjadi faktor yang cukup dominan dalam mempengaruhi kinerja seseorang, untuk memahami arti dari Motivasi maka Heidjrachman dan Husnan (2012:71) mengungkapkan Motivasi adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah.

Motivasi pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga pegawai tersebut secara

sukarela bekerja secara kooperatif dengan pegawai yang lainnya. Motivasi pegawai memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap pegawai yang tidak mau merubah sifat dan perilakunya. Menurut Davis (2010:124) Motivasi adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik.

Motivasi itu sendiri diartikan sebagai kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 1980 tentang Peraturan Motivasi Pegawai Negeri Sipil telah diatur secara jelas bahwa kewajiban yang harus ditaati oleh setiap pegawai negeri sipil merupakan bentuk Motivasi yang ditanamkan kepada setiap pegawai negeri sipil.

## BAB VI

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan di atas dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel Pelatihan, Kepemimpinan dan Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penereapan Pelatihan, Kepemimpinan dan Motivasi kerja akan semakin meningkatkan Kinerja pegawai pada Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar..
2. Secara simultan menunjukkan bahwa variabel Pelatihan, Kepemimpinan dan Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai yang berarti bahwa peningkatan Pelatihan, Kepemimpinan dan Motivasi kerja secara bersama-sama akan mempengaruhi peningkatan Kinerja Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.
3. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh dominan terhadap Kinerja, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi, maka akan semakin meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.

## **6.2. Saran**

1. Perlu mempertahankan dan lebih meningkatkan Motivasi pegawai agar memberikan kontribusi lebih lagi terhadap peningkatan kinerja Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.
2. Perlu memperhatikan pelatihan agar memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar lebih meningkat.
3. Perlu meningkatkan Kompetensi, agar memberikan kontribusi lebih besar lagi terhadap peningkatan kinerja Pegawai Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Polewali Mandar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2012. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Ed Revisi VI, Penerbit PT.Rineka Cipta, Jakarta.
- Arsyenda Yoga. 2013. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja PNS (Studi Kasus : BAPPEDA Kota Malang)*. Skripsi, Malang. Fakultas Ekonomi Universitas Kanjuruhan Malang.
- Bangun, Wilson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Bandung.
- FathurrahmanZella, R. 2013. *Analisis Pengaruh Motivasi, Motivasi, Pengembangan Karier Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Rsu Di Banjarnegara*. Skripsi, Surakarta. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Surakarta
- GouzaliSaydam, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource) Suatu Pendekatan Mikro*, Djanbatan, Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara: Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S.P 2009. *Manajemen: Dasar,pengertian, dan masalah Edisi Revisi*. Jakarta :Bumi Aksara
- Hasibuan, S.P.M. 2010.*Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta.
- Luthans, Fred, 2010. *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, ANDI, Yogyakarta.
- Mangkunegara, AP. 2010. *Evaluasi Kinerja*. Bandung: RafikaAditama.
- Mangkunegara, AP. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, dan Jackson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Salemba Empat

- Mathis, R dan Jackson, W.2010.*Human Resources Development (Track MBA series/terjemahan)*. Jakarta; Prestasi Pustaka.
- Pratiwi, Annisa. 2014. Pengaruh Motivasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Telkom Pekalongan). Skripsi, Semarang: Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Buku 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins. P.S. 2012. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi kelima , Penerbit Erlangga, Jakarta
- Sastrohadisuwiryo, B. Siswanto. 2012. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Setyaningsih, Sumarni, dan Ratnawati, RST (2009) ”Pengaruh Budaya organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja, Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Jambi” Jurnal Manajemen Bisnis dan Publik. Vol. 1, No. 1, April 2009; 17-30.
- Simamora, Henry .2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kedua Jakarta:STIE YKPN
- Sugiyono, 2011.*Statistik untuk Penelitian*.Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_, 2008.*Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- \_\_\_\_\_, 2011.*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_, 2015.*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, Husein. 2012. Metode Riset Bisnis. Jakarta: PT Gramedia
- Veithzal, Rivai.,&Sagala Jauvani.2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Organisasi* (2th ed) Jakarta : Rajawali Pers.