

**PENGARUH PELATIHAN, KEPEMIMPINAN DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
KANTOR KESYAHBANDARAN UTAMA MAKASSAR**

TESIS

**Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



School Of Business

Oleh:

**MUHAMMAD SYAFRI B.
2018.MM.1.1209**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PROGRAM PASCASARJANA
STIE NOBEL INDONESIA
MAKASSAR
2020**

PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH PELATIHAN, KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR
KESYAHBANDARAN UTAMA MAKASAR**

Oleh :

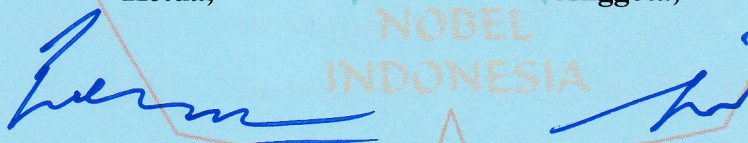
**MUHAMMAD SYAFRI B.
2018. MM. 1. 1209**

Telah dipertahankan di depan Penguji
Pada tanggal 12 Maret 2021
Dinyatakan telah memenuhi syarat

**Menyetujui :
Komisi Pembimbing**

Ketua,

Anggota,



Prof. Dr. Saban Echdar, S.E., M.Si

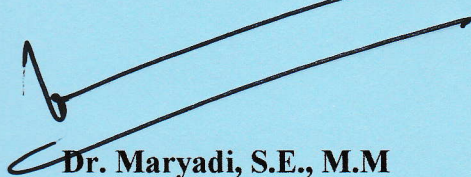
Dr. H. Muh. Salim Sultan, S.E., M.M

School Of Business

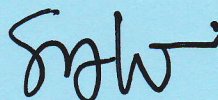
Mengetahui :

Direktur PPS STIE Nobel Indonesia,

Ketua Prodi 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, MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KESYAHBANDARAN UTAMA MAKASSAR.

Nama Mahasiswa : Muhammad Syafri B.
NIM : 2018 MM 1 1209
Program Studi : Magister Manajemen
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

KOMISI PEMBIMBING:

Ketua : Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si.
Anggota : Dr. H. Muhammad Salim Sultan, S.E., M.M.

TIM DOSEN PENGUJI :

Dosen Penguji 1 : Dr. Maryadi, S.E., M.M.
Dosen Penguji 2 : Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si.
Tanggal Ujian : 12 Maret 2021
SK Penguji Nomor : 021/SK/PPS/STIE-NI/IV/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 dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, Maret 2021

Penulis



MUHAMMAD SYAFRI B.

NIM. 2018.MM.1.1209

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kita panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan berkah, rahmat dan karunia-Nya sehingga Tesis dengan judul **“Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar”** dapat diselesaikan. Tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini banyak kekurangan-kekurangan dalam penulisan dan pembahasannya juga menyadari bahwa penulisan ini tidak akan tersusun tanpa bantuan dan kerjasama dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini Penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. **Dr. H. Mashur Razak, S.E., M.M.** selaku, Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar.
2. **Dr. Maryadi, S.E., M.M.** selaku Direktur Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
3. **Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA.** selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
4. **Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si.** selaku Ketua Komisi Pembimbing, dan **Dr. H. Muhammad Salim Sultan, S.E, M.M.** selaku anggota Komisi

Pembimbing yang telah bersedia membimbing, menyumbangkan masukan dan saran serta kritikan untuk kesempurnaan tesis ini.

5. Keluarga yang tercinta yang senantiasa memberikan dukungan do'a, nasehat dan motivasi yang diberikan selama kuliah sampai penulisan tesis ini sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
6. Bapak/Ibu Dosen, serta staf Program Pascasarjana Program Studi Manajemen STIE Nobel Indonesia Makassar, atas bantuan yang telah di berikan selama ini, kiranya akan menjadi bekal hidup dalam mengabdikan ilmu saya dikemudian hari.
7. Teman sejawat mahasiswa prodi Magister Manajemen PPs STIE Nobel Indonesia Makassar atas bantuan dan kerja samanya selama ini. Dan semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu, semoga senantiasa mendapatkan kebaikan dari Allah SWT atas bantuan yang diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari atas segala keterbatasan, untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini dengan harapan, semoga tesis ini bermanfaat bagi pengambilan kebijakan di bidang manajemen dan pengembangan ilmu pengetahuan bagi penelitian selanjutnya. Amin.

Makassar, Maret 2021

Penulis,

MUHAMMAD SYAFRI B.
NIM. 2018.MM.1.1209

ABSTRAK

Muhammad Syafri B (2018.MM.1.1209), Tesis: **Pengaruh Pelatihan, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar**; dibimbing oleh : Prof. Dr. Saban Echdar, SE., M.Si. dan Dr. H. Muhammad Salim Sultan, SE., MM.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Pelatihan, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar, serta menganalisis Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan sampel sebanyak 58 orang, menggunakan teknis sampel jenuh, dengan teknik analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Pelatihan, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja baik secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar, dan Variabel Kepemimpinan yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil perhitungan koefisien determinasi (R^2) diperoleh hasil 0,931 yang artinya bahwa variabel independen (X) berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap variabel dependen (Y) sebesar 93,1%, sedangkan sisanya 6,9% variabel dependen (Y) dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

Kata kunci : *Pelatihan, kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja pegawai.*



ABSTRACT

Muhammad Syafri B. (2018. MM. 1. 1209), Thesis: **The Influence of Training, Leadership and Work Motivation on Employee Performance of Harbour Master of Makassar office**; supervised by: Prof. Dr. Saban Echdar, SE., M.Si. dan Dr. H. Muhammad Salim Sultan, SE., MM.

This study aims to analyze the influence of Training, Leadership and Work Motivation either partially or simultaneously on the Employee Performance of Harbour Master of Makassar office, as well as to analyze the variables that have the most dominant influence on employee performance. This study uses a quantitative approach, with a sample of 58 peoples, using a saturated sample technique, with multiple linear regression analysis techniques.

The results showed that: (1) Training, Leadership and Work Motivation, either partially or simultaneously, had a positive and significant effect on the Performance of Harbour Master of Makassar office, and Leadership variable which most dominantly influences employee performance. The results of the calculation of the coefficient of determination (R^2) obtained results of 0.931, which means that the independent variable (X) has a positive and significant effect simultaneously on the dependent variable (Y) by 93.1%, while the remaining 6.9% is explained by the dependent variable (Y). other than this research model.

Keywords: *Training, leadership, work motivation and employee performance.*



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN IDENTITAS	iii
KATA PENGANTAR	iv
PERNYATAAN ORISINAL TESIS	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	7
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu	8
2.2. Pelatihan.....	9
2.3. Kepemimpinan	23
2.4. Motivasi Kerja.....	43
2.4.1 Pengertian Motivasi	43
2.4.2 Teori Motivasi Kerja	48
2.4.3 Hubungan Motivasi terhadap Kinerja	53
2.4.4 Indikator Motivasi Kerja	55
2.5. Kinerja Pegawai	57
BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL	
3.1. Kerangka Konseptual	78
3.2. Hipotesis Penelitian	80
3.3. Definisi Operasional Variabel	80
BAB IV. METODE PENELITIAN	
4.1. Pendekatan Penelitian	82
4.2. Tempat dan Waktu Penelitian	82
4.3. Jenis dan Sumber Data.....	82
4.4. Pengujian Instrumen Penelitian	84
4.5.1 Uji Validitas Instrumen (<i>Test of Validity</i>)	85
4.5.2 Uji Reliabilitas Instrumen (<i>Test of Reliability</i>)	86
4.5. Uji Asumsi Klasik	86

4.6. Teknik Analisis Data	87
4.7. Uji Hipotesis (Uji t, f dan R ²)	89

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Penelitian.....	91
5.1.1. Deskripsi Obyek Penelitian	91
5.1.2. Deskripsi Responden.....	91
5.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian	98
5.1.4. Uji Instrumen Penelitian.....	107
5.1.5. Uji Asumsi Klasik.....	114
5.2. Pengujian Hipotesis	
5.2.1. Analisis Regresi Berganda	114
5.2.2. Uji Statistik	115
5.2.3. Uji Beta dan Koefisien Determinasi (R ²)	118
5.3. Pembahasan Hasil Penelitian	120

BAB VI SIMPULAN DAN SARAN

A.SIMPULAN.....	127
B.SARAN	128

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1 Kerangka Konsep Penelitian	79
5.1 Hasil Uji Normalitas Data	112
5.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas	114

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
5.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	92
5.2. Responden Berdasarkan Kelompok Usia	93
5.3. Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan	95
5.4. Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	97
5.5. Deskripsi Responden terhadap Pelatihan	99
5.6. Deskripsi Responden terhadap Kepemimpinan	101
5.7. Deskripsi Responden terhadap Motivasi Kerja	103
5.8. Deskripsi Responden terhadap Kinerja	105
5.9. Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan (X_1).....	108
5.10. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X_2)	108
5.11. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (X_3).....	109
5.12. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)	110
5.13. Hasil Uji Reliabilitas	111
5.14. Hasil Uji Multikolinearitas Data	113
5.15. Hasil Regresi Berganda	115
5.16. Hasil Uji F.....	116
5.17. Hasil Uji Parsial	117
5.18. Hasil Uji Beta.....	118
5.19. Hasil Uji Koefisien Determinasi	119

DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Izin Penelitian
2. Kuesioner Penelitian
3. Tabulasi Data
4. Hasil Analisis Data
 1. Uji Validitas
 2. Uji Realibilitas
 3. Uji Statistik Deskriptif
 4. Uji Asumsi Klasik
 5. Uji Hipotesis
5. Sruktur Organisasi

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja yang baik dipengaruhi dua hal yaitu kemampuan (kompetensi), kepemimpinan dan Motivasi Kerja pegawai. Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain dari pada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok atau organisasi mengubah Motivasi Kerja 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.

Kinerja 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 2014). 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 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. Organisasi yang bisa mewujudkan visi misi dan tujuannya adalah organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang berkinerja yang tinggi dari pegawainya. Kinerja menjadi penting bagi keberlangsungan setiap organisasi.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam Skala besar maupun kecil. Pada organisasi berskala besar, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan usaha, peran sumber daya manusia menjadi semakin penting (Tadjudin, 2001). Perkembangan dunia kerja akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Keberhasilan organisasi banyak ditentukan oleh aspek kepemimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Apabila pimpinan mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya (Alimuddin, 2013). Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu

organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi.

Sumber daya manusia merupakan satu kesatuan antara manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen adalah organisasi pengembangan segala potensi yang dimiliki oleh manusia dalam menjalankan aktivitasnya, sedangkan sumber daya manusia adalah pemanfaatan segala kemampuan manusia menjadi sesuatu yang bermanfaat dan berguna dalam mencapai tujuan organisasi.

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.

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.

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 Kerja 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 Kerja untuk memacu karya yang secara otomatis akan mempengaruhi pada kinerja pola kinerja percepatan pencapaian tujuan organisasi / perusahaan

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. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut :

Pertama, kepemimpinan menyangkut orang lain bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dan pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status kedudukan pemimpin dan membuat

proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.

Kedua, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.

Ketiga, selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sebagai contoh, seorang manajer dapat mengarahkan seorang bawahan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, tetapi dia dapat juga mempengaruhi bawahan dalam menentukan dan bagaimana tugas itu dilaksanakan dengan tepat. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan.

Pengaruh pemimpin diperlukan agar gagasan dari kebijakan atau program kerja yang dibuat dapat diterima, selain itu untuk memotivasi kerja 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, afiliatif dan demokratis (Goleman, 2012:25).

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 dan fenomena di atas, maka penulis tertarik untuk mengkaji masalah tersebut dalam penelitian berjudul: **“Pengaruh Pelatihan, kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar”**

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 Kerja berpengaruh secara Sendiri-sendiri (parsial) terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar?
2. Apakah pelatihan, kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar?
3. Variabel mana yang paling berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan, kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh secara Sendiri-sendiri (parsial) terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar.

2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan, kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar.
3. Untuk menguji dan menganalisis Variabel mana yang paling berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin didapatkan dalam penelitian ini antara lain:

1. Manfaat praktis

Sebagai bahan masukan bagi Pihak Pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar dalam Meningkatkan pelatihan, kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap peningkatan Kinerja Pegawai.

2. Manfaat ilmiah

Sebagai salah satu khazana 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 pembanding, secara singkat dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Ansarullah (2012) “Analisis Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap kinerja Pegawai pada perusahaan Develper di Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 54 orang pegawai, metode analisis yang di gunakan adalah regresi linera berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable independen yaitu pendidikan, keterampilan, pengalaman kerja, berpengaruh secara positif dan signifikan (y). hal ini menunjukkan bahwa pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja yang baik mampu memberikan pengaruh secara nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai.
2. Saiful A (2009) pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi kerja pegawai pada Kantor Dinas Pemberdayaan perempuan di Kabupaten Jenepono. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda, hasil temuan menemukan bahwa variable pengetahuan, keterampilan, sikap professional dan wawasan berpengaruh terhadap kompetensi karyawan. Setelah diuji dengan Uji-F ternyata F-hitung lebih besar dari F-tabel, dengan menunjukkan bahwa sikap professional lebih

dominan setelah diperbandingkan antara lain koefisien regresi (B) lebih besar dibandingkan dengan T-hitung lainnya.

3. Natsir (2012), dengan judul penelitian pengaruh Motivasi Kerja, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Malang, dengan menggunakan metode analisis regresi berganda dan jumlah sampel sebanyak 81 orang pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi secara parsial dan simultan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa variabel motivasi kerja merupakan variabel berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.
4. Nasrun (2013), dengan judul “pengaruh pendidikan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap prestasi kerja pada pegawai kantor Dinas pariwisata Sulawesi Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan pelatihan memiliki keterkaitan cukup berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.
5. Haedar (2012), dengan judul “pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai. 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 (2014:140), 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 (2014:86) 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 (2013:23) 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, perkenalan 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.

2.2.2. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Pada hakekatnya tujuan pendidikan dan pelatihan secara luas dapat dikelompokkan ke dalam lima bagian, yaitu: Simamora (2014:148)

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 (2014:150) 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 (2000:93) 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 dari dalam 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.

2.2.3. Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang efektif haruslah sesuai dengan siklus sistem penyelenggaraan yang telah ditentukan oleh organisasi, (Haryanto, 2012) 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 ketingkat kecerdasan,

pengetahuan dan kemampuan yang lebih tinggi. Pendidikan sebenarnya lebih teoritis, dan pelatihan jadi lebih bersifat praktis.

Manullang dalam Haryanto (2012) 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 (2013) 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 perbaikan kinerja pekerja 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 lingkupnya 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. SastrohadWiryo (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 (2014: 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 (2013), 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 (2014), 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 (2013), 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 (2014:14) 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, Mulianto (2014), 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 (2014) 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 (2013) 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, 2014).

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

2.3.1. Pengertian 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), mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Gibson *et al* (2012), mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk meMotivasi Kerja individu dalam mencapai tujuan. Manullang (2009), mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan.

Martoyo (2010), 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), 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 peMotivasi Kerjaan untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah disepakati.

Wahjosumidjo (2013), 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, Tanembaum, Weshler dan Massarik (Wahjosumidjo, 2013), 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), 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*).

2.3.2. Pendekatan Kepemimpinan

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) 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), 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*.”

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.

2.3.3 Teori Kepemimpinan

Dengan mempergunakan pendekatan perilaku (Wahjosumidjo, 2013), 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.

Perilaku kepemimpinan merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja anggota kelompok. Kamarudin (2010) mengungkapkan bahwa kepemimpinan bertugas untuk membuat keputusan, menetapkan sasaran, memilih dan mengembangkan personalia, mengadakan komunikasi, memberikan Motivasi Kerja, dan mengawasi pelaksanaan manajemen. Hasibuan (2011), 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

2.3.4 Teori Kepemimpinan

Yukl Gary (2009: 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 Kerja 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 (2009:60) menggambarkan serta mengkatagorikan sebagai berikut:

1. Membuat keputusan

Siagian (2012) 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) 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) 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), 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), 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), 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) 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 Kerja

Kamarudin (2010), mengungkapkan Motivasi Kerja adalah keseluruhan proses gerakan yang mendorong perilaku untuk mencapai tujuan. Tingkah laku yang mengandung muatan Motivasi Kerja itu ialah perilaku yang berlatar belakang kebutuhan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai akan terMotivasi Kerja untuk bekerja bila kebutuhannya terpenuhi. Arifin (2012), menjelaskan Motivasi Kerja 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) 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.

2.3.5. Indikator Kepemimpinan

Perkembangan teori kepemimpinan telah banyak dimunculkan oleh para pakar, mulai dari kepemimpinan karismatik, kepemimpinan militeristik, kepemimpinan situasional, kepemimpinan transformasional, hingga kepemimpinan dengan kecerdasan emosional. Jika melihat hanya pada era 1990-an akhir dan era 2000 awal, maka muncul teori kepemimpinan seperti *primal leadership*, *change leader*, *level 5 leadership*, *exemplary leadership*, *extraordinary leadership*, *principle-centered Leadership*, dan lain-lain.

a. Primal Leadership : Pendekatan Dari Sisi Kecerdasan Emosional

Cukup banyak upaya yang dilakukan oleh berbagai pakar untuk menggambarkan model kepemimpinan dengan baik. Ada model yang

diberikan oleh Daniel Goleman, McKee, dan Boyatzis, (lihat Goleman, McKee, Boyatzis, 2002)- yang terkenal dengan teori *primal leadership*. Teori *primal leadership* ini lebih melihat kepemimpinan dari sisi kecerdasan emosional (*emotional intelligence*). Ini tidaklah mengherankan karena mereka adalah murid dari David McClelland yang merupakan perintis riset di bidang kecerdasan emosional. Mereka menyimpulkan bahwa terdapat 6 (enam) gaya kepemimpinan yang berdasarkan kepada kecerdasan emosional, yaitu :

- 1)Gaya koersif (*coercive*) dilakukan dengan pendekatan “lakukan apa yang saya katakan”, di mana kepatuhan dari bawahan menjadi fokus utama.
- 2)Gaya otoritatif (*authoritative or visionary*) dilakukan dengan pendekatan “mari bersama saya” yang memberikan kejelasan arah dan visi kemana organisasi akan menuju.
- 3)Gaya afilatif (*affiliative*) dilakukan dengan pendekatan dengan sikap mendahulukan dan menciptakan keharmonisan antar orang.
- 4)Gaya demokratik (*democratic*) dilakukan dengan pendekatan manajemen partisipatif yang mendukung dan memberikan kesempatan keterlibatan sebanyak mungkin dari bawahan, dimana tujuannya adalah membangun komitmen bawahan dan mendapatkan sebanyak mungkin ide dan masukan dari mereka.
- 5)Gaya penentu standar (*pacesetting*) dilakukan dengan pendekatan “ikuti saya, lakukan apa yang saya lakukan”, yang menetapkan standar kinerja yang tinggi dan selalu menekankan serta menuntut hal tersebut kepada bawahan dalam penyelesaian tugas.

6)Gaya pelatih (*coaching*) dilakukan dengan pendekatan yang menekankan pentingnya pengembangan individu secara jangka panjang.

b. Pendekatan Kepemimpinan Dari Sisi Nyali (Guts)

Jack Welch, pemimpin dalam dunia bisnis dan penulis buku kepemimpinan yang dihormati karena keberhasilannya membawa perusahaan General Electric (GE) menjadi salah satu perusahaan paling sukses di dunia, memberikan 10 (sepuluh) prinsip fundamental dalam kepemimpinan, (lihat Welch, 2001). Prinsip kepemimpinan yang disampaikan oleh Welch adalah bahwa kepemimpinan itu berarti memiliki nyali untuk memutuskan dan bertindak sesuai dengan apa yang diyakini. Sepuluh prinsip tersebut adalah sebagai berikut ini.

- 1)Hanya ada satu jalan yang lurus. Itu menentukan nada organisasi. Intinya adalah bahwa setiap pemimpin itu tidak boleh terjebak dalam keraguan.
- 2)Bersikaplah terbuka untuk kebaikan bagi apa yang dapat diberikan orang di mana pun yang dapat memberikan pembelajaran di seluruh organisasi. Intinya adalah harus ada suatu kerelaan untuk mendengarkan pendapat, bahkan dari karyawan tingkat rendah sekali pun.
- 3)Tempatkan orang yang tepat di posisi yang tepat.
- 4)Atmosfer atau suasana kerja yang informal adalah keunggulan kompetitif. Pendekatan informal dan kekeluargaan jauh lebih bermanfaat.
- 5)Pastikan bahwa setiap orang diperhatikan dan bahwa setiap orang tahu dia diperhatikan.

- 6)Kepercayaan diri yang tepat adalah pemenang, ujian yang sebenarnya dari kepercayaan diri adalah keberanian untuk bersikap terbuka. Sekali lagi, ini adalah masalah nyali.
- 7)Organisasi dan pekerjaan harus menjadi sesuatu yang menyenangkan, jadikanlah perayaan internal memberikan semangat bagi organisasi.
- 8)Jangan pernah merendahkan orang lain. Jika dia tidak berprestasi, maka berhentikanlah dengan rasa hormat.
- 9)Pahami di mana nilai sebenarnya diberikan atau ditambahkan dan tempatkan orang terbaik anda disana.
- 10)Ketahui kapan harus menahan dan kapan harus melepaskan (bawahan, emosi, pendapat, dan sebagainya), ini yang disebut sebagai intuisi yang murni.

c. Level 5 Leadership : Pendekatan Dari Sisi Kematangan Karakter

Jim Collins, seorang pakar manajemen yang terkenal dengan bukunya "Good to Great" (lihat Collins, 2001), melakukan riset yang mendalam untuk melihat bagaimana perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat sanggup mentransformasikan dirinya dari baik (good) menjadi luar biasa (great) dengan segala kriterianya. Hasil riset selama hampir 6 tahun tersebut menyimpulkan ada 3 komponen utama yang menyebabkan hal itu terjadi, yaitu *discipline people*, *discipline thought*, dan *discipline actions*.

Salah satu dari komponen *discipline people* adalah kepemimpinan tingkat kelima atau *level 5 leadership*. Lima tingkat kepemimpinan dalam model

kepemimpinan yang dipaparkan oleh Jim Collins tersebut, dengan kepemimpinan tingkat ke-5 yang paling tinggi.

Dari model kepemimpinan ini, Jim Collins menekankan dua unsur yang penting dalam tingkat kepemimpinan yang tertinggi yaitu sikap rendah hati dan professional.

d. Extraordinary Leadership : Pendekatan Dari Sisi Kompetensi

Model kepemimpinan lain yang patut disimak juga adalah apa yang dihasilkan dari riset yang dilakukan oleh Zenger dan Folkman, (Zenger & Folkman, 2012). Zenger dan Folkman kelihatan sangat dipengaruhi oleh riset yang dilakukan oleh Jim Collins mengenai *Level 5 Leadership* dan juga oleh pendekatan kompetensi yang dikembangkan oleh David McClelland dan Lyle M. Spencer. Dalam model yang mereka sebut sebagai *Extraordinary Leadership* tersebut, mereka mengemukakan ada 4 (empat) hal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu :

- 1)Kemampuan atau kapabilitas personal (*personal capability*).
- 2)Fokus kepada hasil (*focus on results*).
- 3)Memimpin perubahan organisasi (*leading organizational change*).
- 4)Keterampilan antar manusia atau interpersonal (*interpersonal skills*).

e. Kepemimpinan Berdasarkan Prinsip

Stephen Covey sangat terkenal dengan konsep *7 habits of highly effective people*, atau 7 kebiasaan orang-orang yang efektif (atau berkinerja tinggi). Secara ringkas, 7 habits terdiri dari : Bersikap proaktif atau memiliki inisiatif yang tinggi, Mulai dengan pikiran apa yang ingin dihasilkan (*end in mind*),

Memberikan prioritas kerja (*first things first*), Selaku berpikir untuk kebaikan bersama (*win-win*), Mulailah dengan memahami pihak lain, barulah ingin dipahami oleh pihak lain, Membangun sinergi yang tinggi, Selalu melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Selama hampir 16 tahun konsep 7 habit banyak dijadikan rujukan untuk prinsip kepemimpinan di dunia ini, dikenal juga dengan istilah *principles-centered leadership*. Pada tahun 2004, Steven Covey mempublikasikan habit kedelapan, untuk melengkapi 7 habit yang sudah ada sebelumnya. Inti dari habit kedelapan ini adalah *find your voice and inspire others to find theirs* atau dengan perkataan lain, setiap pemimpin itu harus memiliki sikap, tetapi jangan memaksakan sikap kepada orang lain, justru membantu orang lain untuk menentukan sikapnya sendiri.

f. Leadership Dan Followership

Model *followership* yang terkenal diberikan oleh Robert E. Kelley, (Kelley, 1996,) mengenai pengikut yang efektif berdasarkan dua aspek yaitu pemikiran kritis dan partisipasi. Menurut Kelley, pengikut yang efektif adalah orang yang memiliki pemikiran kritis yang tinggi dan mau berpartisipasi secara aktif. Tipe orang ini secara berani dapat menolak sesuatu jika diperlukan, mau memberikan pujian, mengakui kesalahan, dan secara kebiasaan menerapkan pertimbangan yang baik.

2.3.6. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti

yang ia lihat (Thoha, 2004). Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan. Hal ini antara lain dinyatakan oleh Siagian (2010) bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan.

Wahjosumidjo (2008) mengatakan bahwa perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang. Gaya tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan Direktif adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata.
- b. Gaya kepemimpinan Konsultatif adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan masukan/saran dari bawahan.
- c. Gaya kepemimpinan Partisipatif adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.
- d. Gaya kepemimpinan Delegatif adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

2.4. Motivasi Kerja

2.4.1. Pengertian Motivasi

Motivasi Kerja 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 Kerja 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 (2014) adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu. Pendapat lain, Motivasi Kerja 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).

Motivasi berasal dari kata Latin "*Movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak. Menurut Hasibuan (2001:92), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Dengan demikian motivasi berarti pemberian motif,

penimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan.

Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Mangkunegara (2011:93) motivasi adalah suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri, penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. Handoko (2011:225), menjelaskan bahwa motivasi adalah suatu keadaan dalam pribadi yang mendorong keinginan individu untuk melakukan keinginan tertentu guna mencapai tujuan.

Dari beberapa pengertian motivasi menurut pakar motivasi adalah cara memuaskan dengan memenuhi kebutuhan seorang karyawan, yang berarti bahwa ketika kebutuhan seseorang dipenuhi oleh faktor-faktor tertentu, orang tersebut akan mengerahkan upaya terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam teori Herzberg (dalam Teck Hong dan Waheed, 2011: 42) motivasi dibagi menjadi dua faktor diantaranya motivator atau yang sering disebut dengan motivasi intrinsik dan faktor hygiene atau yang sering disebut dengan motivasi ekstrinsik yang dipisahkan menjadi dua dimensi. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional. Menurut Herzberg (dalam Teck Hong dan Waheed, 2011: 42) yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah:

1. *Achievement* (Prestasi kerja) adalah Keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas.

2. *Advancement* (pengembangan diri) adalah suatu keinginan seseorang untuk mengembangkan karier dibidang keuangan.
3. *Work it self* (pekerjaan itu sendiri) adalah variasi pekerjaan dan control atas metode serta langkah-langkah kerja
4. *Recognition* (pengakuan) artinya karyawan memperoleh pengakuan adalah orang, berprestasi baik diberi penghargaan, dan pujian.

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang yang dikenal dengan teori *hygiene factor*. Menurut Herzberg (dalam Teck Hong dan Waheed 2011: 63) yang tergolong sebagai *hygiene factor* antara lain ialah sebagai berikut:

1. *Company policy* (kebijakan perusahaan) adalah aturan yang ditetapkan oleh pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan.
2. *Relationship with peers* (hubungan dengan rekan kerja) adalah komunikasi antar karyawan dalam menyelesaikan tugas.
3. *Work security* (keamanan kerja) adalah persepsi individu karyawan terhadap karyawan variabilitas nilai imbalan, mutasi wilayah, peluang pemutusan hubungan.
4. *Relationship with supervisor* (Hubungan dengan atasan) hubungan baik atau buruknya dengan atasan dalam perusahaan.
5. Gaji adalah imbalan finansial yang diterima oleh karyawan meliputi upah, premi bonus, dan tunjangan.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow dengan teori motivasi yang dikenal dengan *hierarchy of needs* pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu : (1) kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan sex; (2) kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; (3) kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*); (4) kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan (5) aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Menurut Mc Clelland (dalam Koswara, 2013) bahwa dalam diri manusia terdapat tiga macam motif, yaitu motif berprestasi (*needs for achievement*), motif untuk berafiliasi (*need for affiliation*) dan motif berkuasa (*needs for power*). Teori ini didasarkan atas:

- a. apabila seseorang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, sangat menyukai pekerjaan yang menantang, maka ia tidak percaya begitu saja pada nasib baik karena ia yakin bahwa segala sesuatu akan diperoleh melalui usaha.
- b. mempunyai motif berafiliasi yang tinggi tercermin pada keinginan untuk menciptakan, memelihara dan mengembangkan hubungan dan suasana kebatinan dan perasaan saling menyenangkan antara sesama manusia. Ia tidak begitu saja memperoleh prestasi dalam organisasi. Biasanya orang seperti ini sering menjadi manajer atau entrepreneurship yang berhasil.

c. Motivasi berkuasa, ia mendapat dorongan apabila ia dapat mengawasi dan mempengaruhi tindakan orang lain. Oleh karena itu ia perlu mempunyai motivasi untuk berkuasa, sebab kalau tidak akan kehilangan hak dan kewenangan untuk mengambil tindakan.

Pimpinan organisasi dituntut untuk lebih memahami pola motivasi tersebut, karena dengan pemahaman pola motivasi, pimpinan organisasi dapat menilai sikap dan perilaku para pegawainya, dapat mengelola pegawai yang berbeda-beda pola motivasinya.

Dalam organisasi, pola motivasi kerja para pegawai diperlukan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerjanya. Keberhasilan suatu organisasi dalam peningkatan kinerjanya, sangat tergantung pada motivasi kerja para pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Hanya dengan motivasi kerja yang tinggi, para pegawai melakukan upaya dengan seluruh kemampuan untuk mencapai kinerja yang optimal.

Motivasi kerja sebagai dorongan keinginan yang mempengaruhi perilaku pegawai untuk melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan kemampuannya untuk mendapatkan hasil secara optimal. Karena ada keyakinan bahwa dengan prestasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya akan diperoleh manfaat bagi kariernya.

Dengan demikian, pegawai yang memiliki keinginan pengembangan kariernya dalam organisasi, akan memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, sehingga selalu berusaha meningkatkan kinerjanya.

2.4.2. Teori Motivasi Kerja

Ada banyak teori yang membahas tentang Motivasi Kerja 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 Kerja dari Maslow (Gibson *et al.*, 1997). Suatu teori Motivasi Kerja manusia yang telah mendapat banyak perhatian pada masa lalu dikembangkan oleh Abraham Maslow. 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 Kerja 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 Kerja 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.*, 2012), 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).

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

4. Teori Harapan Vroom

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

Victor Vroom mengembangkan teori harapan Motivasi Kerja 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 (2014) 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 Kerja (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.

2.4.3. Hubungan Motivasi Kerja 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 Kerja 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 Kerja yang berkaitan dengan perilaku langsung. Perilaku dipengaruhi oleh input dari individu, faktor konteks pekerjaan dan Motivasi Kerja; Prestasi juga mencerminkan suatu standar eksternal yang biasanya ditetapkan oleh organisasi dan dinilai oleh manajer.

Motivasi Kerja 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 kerja dari pada karyawan; Motivasi Kerja menyangkut perilaku manusia di mana Motivasi Kerja kerja hanya dapat diwujudkan apabila faktor-faktor pendorongnya dipahami. Motivasi Kerja 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 Kerja dapat menghasilkan lebih banyak usaha yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja.

Pengukuran variabel Motivasi Kerja 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 Kerja karyawan dalam bekerja. Motivasi Kerja Vroom terdapat tiga indikator yaitu ekspektasi, instrumentalitas, dan valensi.

2.4.4 Indikator Motivasi Kerja

Indikator merupakan tanda atau petunjuk yang memberikan keterangan terhadap sesuatu. Dalam Robbins (2011:174), McClelland menyebutkan

setidaknya ada 3 hal yang menjadi indikator adanya motivasi kerja seorang pegawai. Adapun ketiga indikator tersebut adalah:

1. Kebutuhan akan Kekuasaan

Setiap orang memang memiliki kebutuhan yang berbeda-beda, namun beberapa orang memiliki kebutuhan akan kekuasaan. Kebutuhan ini akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kekuasaan yang diinginkannya.

Kekuasaan menjadi salah satu indikator motivasi bekerja karena dengan bekerja seseorang akan mendapatkan kekuasaan tertentu. Misalnya berperan sebagai pemimpin, kekuasaan atas finansialnya sendiri dan lain sebagainya.

2. Kebutuhan Untuk Berprestasi

Prestasi menjadi salah satu indikasi bahwa seseorang memiliki motivasi bekerja. Hal ini berkaitan erat dengan pengertian kinerja yang merupakan performa dalam mencapai prestasi atau tujuan organisasi.

Kebutuhan untuk berprestasi juga bisa diartikan sebagai aktualisasi diri terhadap keilmuan dan peran seseorang dalam dunia kerjanya.

Sementara itu, aktualisasi diri merupakan puncak dari teori hirarki kebutuhan yang diungkapkan oleh Maslow. Dalam teori Maslow ini ada lima kebutuhan individu yang harus dipenuhi antara lain kebutuhan biologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan rasa memiliki, penghargaan diri dan aktualisasi diri.

Sehingga kebutuhan untuk berprestasi ini dapat menjadi indikasi seorang pegawai memiliki motivasi kerja.

3. Kebutuhan akan Afiliasi

Manusia memang merupakan makhluk *zoon politicon* yaitu makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri. manusia melakukan interaksi sosial untuk berbagai kebutuhan, seperti untuk memenuhi kebutuhan fisiologisnya, kebutuhan rasa aman atau lain sebagainya.

Tidak heran jika kebutuhan akan afiliasi ini menjadi indikator motivasi kinerja seorang pegawai, termasuk Pegawai Negeri Sipil. Afiliasi sendiri merupakan pertalian atau hubungan sebagai anggota atau lainnya.

Dalam dunia kerja seorang pegawai memiliki hasrat untuk mengenal rekan kerjanya dalam instansi atau organisasi dan menjalin persahabatan.

Kebutuhan akan afiliasi ini menandakan bahwa pegawai dapat menanggung pekerjaan satu sama lain. Selain itu dapat bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan atau urusan tertentu.

Dengan indikator-indikator diatas, motivasi kerja dapat dimunculkan dengan memberikan PNS beberapa kekuasaan dalam hal tertentu, berprestasi dan memunculkan lingkungan kerja yang bersahabat.

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, 2011 : 67).

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai, 2014 : 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, 2014:214).

Mathis dan Jackson (2012), 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, 2009).

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, 2012).

Kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan setiap organisasi (misalnya, untuk profit atukah 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, 2009: 159-160).

Hal yang sama dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2014), 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.

2.5.1. 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: 2014), 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, 2014: 14), dikemukakan bahwa kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

a. Faktor individu yang terdiri atas :

- 1) Kemampuan dan keahlian
- 2) Latar belakang
- 3) Demokrasi

b. Faktor psikologi yang terdiri atas :

- 1) Persepsi
- 2) Attitude
- 3) Personality
- 4) Pembelajaran
- 5) Motivasi Kerja

c. Faktor psikologi yang terdiri atas :

- 1) Sumber daya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Penghargaan
- 4) Struktur
- 5) Job design

Menurut A. Dale Timle (dalam Mangkunegara, 2014), 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 riya pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan 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 (2011) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor Motivasi Kerja (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2011) 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. Oleh 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 Kerja terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi Kerja merupakan 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 (2014: 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:

$$\text{Prestasi} = f(\text{kecakapan, usaha, kesempatan})$$

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 2014).

Lebih lanjut dikemukakan oleh Payaman (2014), 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 diorganisasi 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; 2014).

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.

2.5.2. 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 Kerja setiap personal tersebut untuk menghilangkan atau menghindari penurunan kinerja sehingga kinerja personal dalam organisasi terus meningkat (Dessler, 2014; 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, 2014).

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) 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, 2009).

Menurut Payaman (2014), 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 (2011), 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, 2012).

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, 2012).

Performance pegawai dipengaruhi oleh usaha, Motivasi Kerja 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, 2009).

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, 2014).

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, 2014).

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 objektivitas dan keteraturan berdasarkan pola dan kebijaksanaan yang ditentukan bagi seluruh organisasi oleh bagian kepegawaian (Siagian, 2012).

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, 2014).

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, 2012).

2.5.3. 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, 2012).

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, 2012).

2.5.4. 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, 2014).

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 sesi 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, 2014). 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, 2011).

2.5.5. 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, 2014).

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, 2012)

2.5.6. Indikator kinerja

Indikator 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.

Indikator kinerja pegawai terdiri dari penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman. Penilaian kinerja menurut; Armstrong (2012) 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.

Indikator 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, 2012)

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 (2012) 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, 2012). 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 Kerja 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.

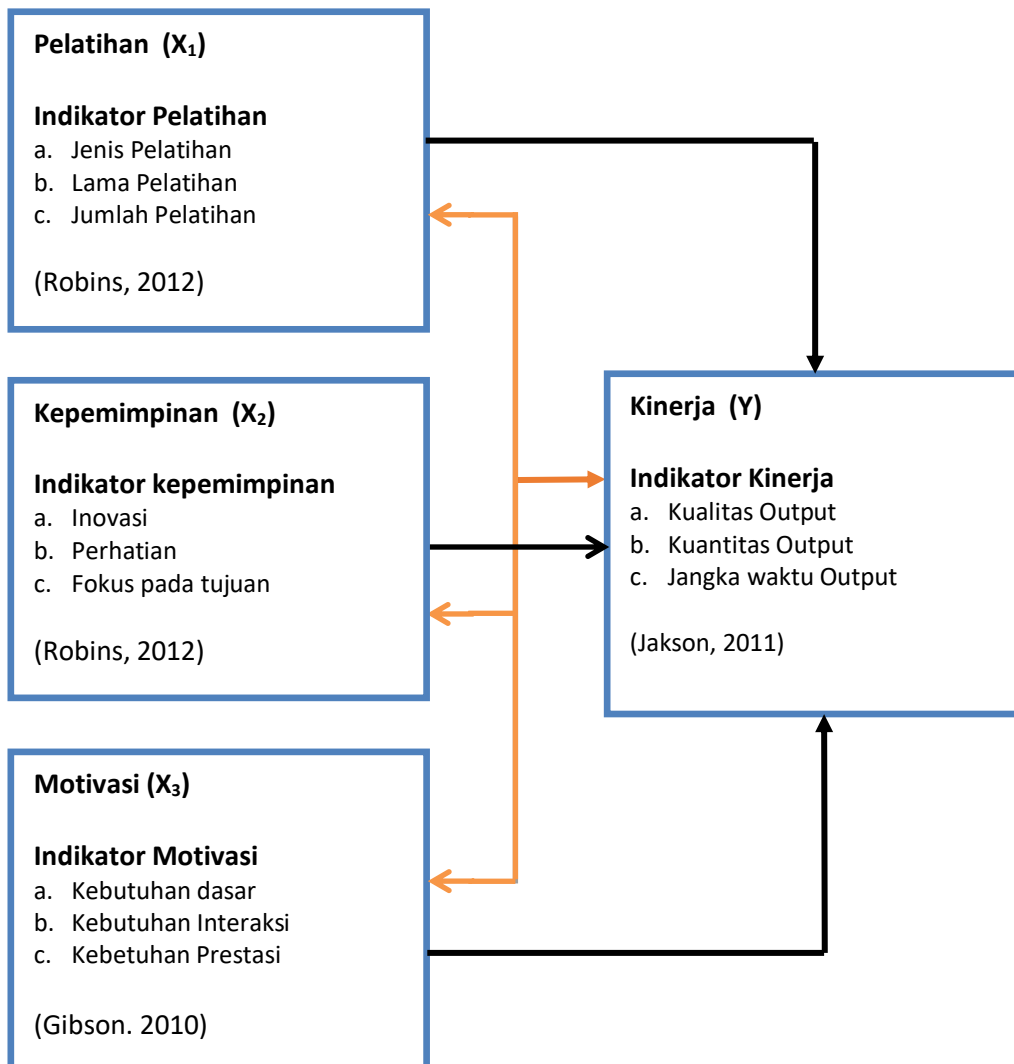
Pemimpin adalah kegiatan yang mempengaruhi perilaku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir, mengontrol orang lain atau melalui *prestise, power* dan posisi. Pemimpin adalah mengarahkan, mengatur dengan kemampuan persuasifnya dan ak 65 / penerimaan secara sukarela oleh pengikutnya.

Motivasi Kerja adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Motivasi Kerja merupakan salah satu peran yang harus dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya. Pemimpin meMotivasi Kerja 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 Kerja karyawannya agar mencapai prestasi kerja yang tinggi.

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

Gambar 3.1. Kerangka Konsep Penelitian



3.2. Hipotesis Penelitian

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

1. Pelatihan, kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Kantor Kesyahbandaran Utama Makasar.
2. Pelatihan, kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai Kantor Kesyahbandaran Utama Makasar.
3. Kepemimpinan paling dominan berpengaruh Terhadap Kinerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kesyahbandaran Utama Makasar.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah pelatihan, kepemimpinan dan Motivasi Kerja, sebagai variabel bebas. Setiap variabel bebas tersebut diberi simbol X_1 , X_2 , X_3 , sedangkan variabel terikat adalah Kinerja kinerja Pegawai Kantor Kesyahbandaran Utama Makasar yang diberi simbol Y .

Operasionalisasi variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pelatihan adalah kegiatan yang dilakukan dan diikuti oleh pegawai untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam bekerja. Variabel pelatihan diukur dengan tiga indikator menurut Robins, 2012 yaitu: jenis pelatihan, lama pelatihan dan jumlah pelatihan.
2. Kepemimpinan didefinisikan gaya atau sikap dalam memberikan kepemimpinan kepada pegawai yang di lakukan atasan. Indikator

Kepemimpinan diukur dengan tiga indikator Robins, 2012 yaitu inovasi, perhatian dan fokus pada tujuan.

3. Motivasi Kerja adalah dorongan yang ada pada pegawai untuk bekerja. Variabel Motivasi Kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator menurut Gibson (2010) yaitu : Motivasi Kerja memenuhi kebutuhan dasar, Motivasi Kerja kebutuhan interaksi dan Motivasi Kerja untuk berkembang.
4. Kinerja Pegawai didefinisikan sebagai sejauh mana kemampuan pegawai dalam mencapai persyaratan produktivitas yang ditetapkan (berkaitan dengan sistem dan standar yang digunakan organisasi) dalam periode tertentu. Variabel Kinerja Pegawai di ukur dengan tiga indikator menurut Jakson (2011) yaitu kuantitas output kualitas output dan jangka waktu output.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Pendekatan Penelitian

Bertolak dari permasalahan dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, penelitian berjenis penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif menekankan pada aspek pengukuran secara objektif terhadap fenomena sosial. Pengujian teori atau konsep melalui pengukuran variable-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik deduktif (Echdar, 2017)

4.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Kantor Kesyahbandaran Utama Makasar. Pengambilan lokasi tersebut didasarkan pada instansi tersebut peneliti bekerja sehingga memudahkan memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan.

4.3. Jenis dan Sumber Data

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 Kantor Kesyahbandaran Utama Makasar sebanyak 233 orang.

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan pendapat Arikunto dalam Saban, Echdar (2017) bahwa jika jumlah subyeknya besar (lebih besar dari 100), maka dapat diambil antara 10-15% atau 20-55%, atau lebih tergantung

sedikit banyaknya dari: kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga dan dana. Berdasarkan pendapat inilah maka sampel penelitian ini ditentukan sebesar $25\% \times 233$ populasi = 58,25 dibulatkan menjadi 58 orang.

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.

Pengukuran data penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden terhadap obyek (Nazir, 2009). 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, 2013).

4.4. Pengujian Instrumen Penelitian

Angket sebelum digunakan dalam pengumpulan data lapangan, 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 kuisisioner, 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.,2013). 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

kuisisioner 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.

4.4.1. Uji Validitas Instrumen (*test of validity*)

Instrumen dalam penelitian ini dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur konstruk yang akan di ukur 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 di ukur. 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).

4.4.2. 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).

4.5. Uji Asumsi Klasik

Dilakukan untuk memberi kepastian bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias dan konsisten. Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan meliputi:

1) Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah situasi dimana terdapat kolerasi variabel-variabel bebas diantara satu dengan yang lainnya (Bawono, 2008). Digunakan untuk melihat data yang dipakai mempengaruhi variable independen atau malah mempengaruhi variabel yang lain. Jika variabel bebas saling berkorelasidi atas 0,90 atau nilai toleransi kurang dari 0,10 dan VIF memiliki nilai di atas 5 mengindikasikan terjadinya multikolinieritas. Model regresi mensyaratkan tidak terjadinya multikolinieritas.

2) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan yang lain. Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi yang digunakan ada penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas. Model regresi mensyaratkan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

3) Uji Autokorelasi

Merupakan suatu pengujian yang dilakukan untuk menguji hubungan (korelasi) yang terjadi antara anggota-anggota dari rangkaian sebuah pengamatan yang terjadi dalam suatu waktu. Autokorelasi menunjukkan hubungan antara nilai-nilai yang berurutan dari variabel-variabel yang sama (Bawono, 2008)

4) Uji Normalitas

Uji ini digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi kita, data variabel dependen dan variabel independen yang kita pakai apakah berdistribusi normal atau tidak (Bawono, 2008). Data penelitian yang baik adalah yang berdistribusi normal.

5) Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk menguji apakah spesifikasi model yang digunakan sudah tepat atau lebih baik menggunakan model yang lain. Model dapat berupa linier, kuadratik, atau kubik (Bawono, 2008).

4.6. Teknik Analisa Data

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan pelatihan, kepemimpinan dan Motivasi Kerja 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 Kerja terhadap variabel dependen (Y) yang ditunjukkan oleh kinerja pegawai. Sebelum melakukan pengujian gresi 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

X₁ = Pelatihan

X₂ = Kepemimpinan

X₃ = Motivasi Kerja

b₁, b₂, b₃, = Koefisien pengaruh

e = Kesalahan Prediksi

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu: pelatihan (X₁), kepemimpinan (X₂), dan Motivasi Kerja (X₃), terhadap variabel terkait yaitu Kinerja Pegawai (Y) secara bersama-sama, maka dilakukan uji F.

Kemudian untuk mengetahui : pelatihan (X_1), kepemimpinan (X_2), dan Motivasi Kerja (X_3), terhadap variabel terkait yaitu Kinerja Pegawai (Y) secara parsial maka dilakukan uji t.

4.7. Uji Hipotesis (Uji t, f dan R²)

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 independent. Sedangkan t tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan sebesar 5% dan $df = (n - 1)$, sehingga (Ghozali, 2011)

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 α sebesar 5% dan $df = (n-1)$, sehingga (Ghozali, 2011)

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

5.1.1. Deskripsi Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan terhadap pegawai Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar. Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar terletak pada pusat kegiatan pelabuhan tepatnya di Pelabuhan Makassar dengan alamat Jl. Hatta No. 2 Kel. Butung Kec. Wajo Kota Makassar Propinsi Sulawesi Selatan. Dengan jumlah pegawai 233 orang, Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar memiliki tugas dan fungsi sesuai UU 17 Tahun 2008 Tentang Pelayaran Bab XI untuk melaksanakan fungsi keselamatan dan keamanan pelayaran yang mencakup, pelaksanaan, pengawasan dan penegakan hukum di bidang angkutan di perairan, kepelabuhanan, dan perlindungan lingkungan maritim di pelabuhan, serta memiliki kewenangan tertinggi melaksanakan koordinasi kegiatan kepabeanan, keimigrasian, kekarantinaan, dan kegiatan institusi pemerintahan lainnya di bidang keselamatan pelayaran.

5.1.2. Deskripsi Responden

Jumlah pegawai atau sumber daya manusia yang bertugas pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar yang dijadikan sampel pada penelitian ini sebanyak 58 orang.

Di bawah ini akan dipaparkan karakteristik responden secara umum menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja responden bekerja di Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar.

1. Jenis Kelamin

Jenis kelamin bukan menjadi ukuran bagi seorang pegawai di dalam menentukan mampu tidaknya bekerja. Akan tetapi yang terpenting adalah kemauan dan kinerja yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri. Hal mungkin terjadi adalah kemauan dan kinerja pegawai laki-laki lebih tinggi dari pada pegawai perempuan.

Tabel 1

Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	33	56,9
2	Perempuan	25	43,1
Jumlah		58	100,00

Sumber : Hasil olah data primer 2021

Berdasarkan Tabel 1 di atas, menunjukkan bahwa dari 58 responden dalam penelitian ini, terdapat 33 (56,9%) responden laki-laki sedangkan sisanya 25 (43,1%) adalah responden perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa responden laki-laki dan perempuan hampir sama jumlahnya. Komposisi yang demikian diharapkan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karena responden laki-laki

lebih leluasa memusatkan perhatian pada pelaksanaan tugas-tugas kepegawaian tanpa harus memikirkan kegiatan rumah tangga.

2. U s i a

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

No	Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	21 – 30 Tahun	0	0
2	31 – 40 Tahun	35	60,4
3	41 – 50 Tahun	21	36,2
4	>50 Tahun	2	3,4
Jumlah		58	100

Sumber : Hasil olahan data primer, 2021

Dari Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa dari 58 responden, 35 orang (60,4%) responden yang berusia antara 31–40 tahun, 21 (36,2%) responden yang

berusia antara 41– 50 tahun dan 2 (3,4%) responden yang berusia di atas 50 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi usia responden terkonsentrasi pada usia antara 31– 50 tahun atau masih 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. Semakin tua usia seseorang semakin tinggi tingkat kematangan berpikirnya dalam proses pencapaian tujuan yang hendak dicapai, prestasi dan meningkatkan kinerjanya karena masih didukung oleh kekuatan fisik energi 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 motivasi pegawai Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar 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

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	S2	10	17,2
2	S1	39	67,2
3	SMA	9	15,5
Jumlah		58	100,00

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2021

Pada Tabel 3 di atas, tentang tingkat pendidikan responden pegawai Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar menunjukkan bahwa 10 orang (17,2 %) adalah lulusan Magister (S2), 39 (67,2%) lulusan Sarjana (S1), dan SMA sebanyak 9 orang (15,5%). Dengan demikian prosentasi responden terbesar pada tingkat pendidikan Strata Satu pegawai Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar memberikan gambaran bahwa dalam proses rekrutmen pegawai dalam lingkup Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar sangat mendukung kinerja .

Di samping itu adanya pegawai yang berpendidikan Strata Dua yang merupakan aset yang sangat baik dalam membimbing pegawai lainya dalam rangka meningkatkan kepemimpinan dan motivasi sebagai wadah dalam peningkatan kinerja Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar pada umumnya. Seiring dengan penerapan otonomi daerah, pembangunan disegala bidang khususnya pengembangan sumber daya manusia menuntut pegawai yang berkualitas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Persaingan pegawai

menuntut adanya profesionalisme kerja yang semakin tinggi dan bekal keahlian yang memadai.

Tentunya pegawai tersebut didukung oleh jenjang pendidikan yang diperolehnya atau dengan kata lain latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai dapat mempengaruhi pelatihan dan kemampuan dalam melaksanakan tugas pokok yang pada akhirnya sangat berpengaruh terhadap kinerja . Berdasarkan data pendidikan formal pegawai Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar sekarang ini sangat mendukung pelatihan dan kinerja pegawai menuju peningkatan kinerja dan termasuk dalam kategori sangat mendukung.

4. Masa Kerja

Kinerja pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar dapat juga dipengaruhi oleh faktor masa kerja. Masa kerja adalah lamanya seseorang menjadi pegawai yang sekaligus merupakan pengalaman kerja pegawai yang bersangkutan.

Masa kerja ini berkaitan dengan proses belajar dengan rentang waktu tertentu setiap aparatur belajar untuk lebih efisien dan efektif dalam melaksanakan tugas serta belajar mengembangkan diri. Dalam penelitian ini diasumsikan bahwa dalam rentang waktu tertentu setiap pegawai dalam lingkungan tertentu dapat belajar dari keberhasilan dalam melaksanakan tugas, baik dirinya maupun orang lain. Dengan demikian semakin lama masa kerja seorang pegawai, tentunya kesempatan bagi mereka untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik, demikian

pula sebaliknya. Dengan masa kerja yang relatif lama diharapkan pengalaman, profesionalisme serta produktivitas seorang pegawai semakin tinggi. Jika diperinci masa kerja responden, maka dapat disajikan dalam tabel 4.

Tabel 4
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah Pegawai	Persentase (%)
1	< 5 Tahun	0	0
2	5 - 10 Tahun	15	25,9
3	10 - 20 Tahun	37	63,8
4	> 20 Tahun	6	10,3
Jumlah		58	100,00

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2021

Data Tabel 4 tersebut di atas menunjukkan bahwa dari 58 responden terdapat 15 orang (25,9%) responden yang memiliki masa kerja antara 5–10 tahun dan sebanyak 37 orang (63,8%) responden yang memiliki masa kerja antara 10 – 20 tahun dan sebanyak 6 orang (10,3%) responden yang memiliki masa kerja di atas 20 tahun, hal ini menunjukkan bahwa komposisi masa kerja responden terkonsentrasi di atas 5 tahun. Kondisi ini akan sangat menguntungkan karena masa kerja yang relatif lama akan melahirkan tingkat kematangan berpikir dan

kematangan dalam proses peningkatan kualitas pekerjaan atau kinerja. Selain itu masa kerja di atas 15 tahun memberikan gambaran bahwa pada umumnya responden telah memiliki kemampuan dan pengalaman kerja yang sangat tinggi sehingga diharapkan bahwa dengan masa kerja yang relatif lama ini dapat meningkatkan motivasi pada masa yang akan datang dalam mendukung peningkatan kinerja yang lebih efektif dan efisien.

Disamping itu dengan masa kerja responden di atas 15 tahun dapat diasumsikan bahwa responden tersebut telah memiliki banyak pengalaman kerja sehingga sangat memudahkan responden dalam menyelesaikan tugas keseharian mereka. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat masa kerja pegawai akan berpengaruh baik pada motivasi maupun terhadap kinerja. Namun demikian dalam banyak kasus, lamanya masa kerja seorang pegawai tidak menjadi jaminan bahwa kemampuan mereka sudah baik dan dapat meningkatkan motivasi dirinya dan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing.

5.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel 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 (X1)

Deskripsi pelatihan didasarkan pada 9 pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 9 pertanyaan tentang pelatihan dapat dilihat pada Tabel 5 berikut:

Tabel 5

Deskripsi Responden Terhadap Pelatihan

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju		
Pelatihan (X1)	X1_1	3 (5.2%)	29 (50.0%)	19 (32.8%)	7 (12.1%)	0	58 (100%)	3,48
	X1_2	11 (19.0%)	21 (36.2%)	17 (29.3%)	9 (15.5%)	0	58 (100%)	3,59
	X1_3	3 (5.2%)	26 (44.8%)	26 (44.8%)	3 (5.2%)	0	58 (100%)	3,5
	X1_4	5 (8.6%)	32 (55.2%)	15 (25.9%)	6 (10.3%)	0	58 (100%)	3,62
	X1_5	1 (1.7%)	38 (65.5%)	14 (24.1%)	5 (8.6%)	0	58 (100%)	3,6
	X1_6	9 (15.5%)	22 (37.9%)	19 (32.8%)	8 (13.8%)	0	58 (100%)	3,55
	X1_7	9 (15.5%)	25 (43.1%)	21 (36.2%)	2 (3.4%)	1 (1.7%)	58 (100%)	3,67

	X1_8	3 (5.2%)	31 (53.4%)	16 (27.6%)	7 (12.1%)	1 (1.7%)	58 (100%)	3,48
	X1_9	7 (12.1%)	28 (48.3%)	18 (31.0%)	4 (6.9%)	1 (1.7%)	58 (100%)	3,62
Rata-rata Pelatihan								3.57

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item pelatihan dapat diuraikan sebagai berikut

- 1) Pelatihan yang saya ikuti meningkatkan pengetahuan saya, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,48.
- 2) Pelatihan meningkatkan pengetahuan untuk mengembangkan diri, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,59.
- 3) menyadari Pelatihan yang saya ikuti meningkatkan kinerja saya, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,5.
- 4) Saya berusaha meningkatkan keterampilan dalam bekerja, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,62.
- 5) Keterampilan yang saya miliki meningkatkan kapasitas kerja saya, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,6.
- 6) Pimpinan memperhatikan peningkatan keterampilan pegawai, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,55.
- 7) Saya memiliki semangat kerja yang tinggi, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,67.
- 8) Pimpinan memperhatikan semangat kerja pegawai, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,48.
- 9) Pimpinan selalu mendelegasikan

tanggung jawab kepada pegawai agar memiliki semangat kerja yang baik, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,62. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata pelatihan umumnya berkategori tinggi dengan rata-rata 3,57

2. Kepemimpinan (X2)

Deskripsi kepemimpinan didasarkan pada 9 pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 9 pertanyaan tentang pelatihan dapat dilihat pada Tabel 6 berikut:

Tabel 6

Deskripsi Responden Terhadap Kepemimpinan

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju		
Kepemimpinan (X2)	X2_1	5 (8.6%)	26 (44.8%)	21 (36.2%)	6 (10.3%)	0	58 (100%)	3,52
	X2_2	6 (10.3%)	28 (48.3%)	11 (19.0%)	13 (22.4%)	0	58 (100%)	3,47
	X2_3	6 (10.3%)	28 (48.3%)	20 (34.5%)	4 (6.9%)	0	58 (100%)	3,62
	X2_4	3 (5.2%)	23 (39.7%)	26 (44.8%)	6 (10.3%)	0	58 (100%)	3,4

	X2_5	5 (8.6%)	24 (41.4%)	10 (17.2%)	19 (32.8%)	0	58 (100%)	3,26
	X2_6	7 (12.1%)	19 (32.8%)	24 (41.4%)	7 (12.1%)	1 (1.7%)	58 (100%)	3,41
	X2_7	9 (15.5%)	22 (37.9%)	20 (34.5%)	7 (12.1%)	0	58 (100%)	3,57
	X2_8	8 (13.8%)	23 (39.7%)	20 (34.5%)	7 (12.1%)	0	58 (100%)	3,55
	X2_9	5 (8.6%)	31 (53.4%)	15 (25.9%)	7 (12.1%)	0	58 (100%)	3,59
Rata-rata Kepemimpinan								3,48

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut 1) Pimpinan saya punya pandangan yang jauh ke depan terhadap pengembangan organisasi, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,52. 2) Pimpinan selalu menekankan hasil proses bekerja untuk memacu perbaikan kinerja pegawai, umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,47. 3) Pimpinan mengembangkan pandangan yang transparan sebagai dasar pengambilan keputusan, umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,62. 4) Hubungan Pimpinan dengan bawahan berjalan baik, umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,4. 5) Hubungan sesama pegawai berjalan dengan baik, umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-

rata 3,26. 6) Hubungan dengan mitra terjaga dengan baik, umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,41. 7) Pimpinan dalam menyelesaikan masalah yang ada menggunakan data dan fakta yang ada, umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,57. 8) Pimpinan memiliki kemampuan intelektual yang tinggi dalam mengorganisasikan semua departemen yang ada di kantor, umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,55. Dan 9) Pimpinan selalu mendelegasikan tanggung jawab kepada pegawai sehingga diharapkan kinerjanya baik, umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,59. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata pelatihan umumnya berkategori tinggi dengan rata-rata 3,48

3. Motivasi (X3)

Deskripsi motivasi didasarkan pada 9 pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 9 pertanyaan tentang motivasi dapat dilihat pada Tabel 7 berikut:

Tabel 7

Deskripsi Responden Terhadap Motivasi

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju		
Motivasi	X3_1	7	26	25	0	0	58	3,69

(X3)		(12.1%)	(44.8%)	(43.1%)			(100%)	
X3_2	4 (6.9%)	30 (51.7%)	19 (32.8%)	5 (8.6%)	0	58 (100%)	3,57	
X3_3	6 (10.3%)	28 (48.3%)	15 (25.9%)	9 (15.5%)	0	58 (100%)	3,53	
X3_4	4 (6.9%)	24 (41.4%)	26 (44.8%)	4 (6.9%)	0	58 (100%)	3,48	
X3_5	4 (6.9%)	26 (44.8%)	25 (43.1%)	3 (5.2%)	0	58 (100%)	3,53	
X3_6	6 (10.3%)	21 (36.2%)	27 (46.6%)	4 (6.9%)	0	58 (100%)	3,5	
X3_7	9 (15.5%)	20 (34.5%)	15 (25.9%)	14 (24.1%)	0	58 (100%)	3,41	
X3_8	5 (8.6%)	27 (46.6%)	17 (29.3%)	9 (15.5%)	0	58 (100%)	3,48	
X3_9	5 (8.6%)	27 (46.6%)	21 (36.2%)	5 (8.6%)	0	58 (100%)	3,55	
Rata-rata Motivasi								3,53

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item motivasi dapat diuraikan sebagai berikut 1) Saya bekerja dengan baik agar bisa berprestasi, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,69. 2) Pimpinan memperhatikan pegawai yang memiliki

prestasi kerja yang tinggi, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,57. 3) Pegawai yang berprestasi mendapatkan penghargaan dari organisasi, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,53. 4) Atasan Saya mengakui hasil kerja yang saya lakukan, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,48. 5) Atasan saya memberikan apresiasi terhadap kinerja saya, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,53. 6) Saya bisa mengaktualisasikan diri di kantor dalam bekerja, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,5. 7) Pimpinan selalu memberikan dorongan untuk berkembang, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,41. 8) Pimpinan memperhatikan pegawai yang berprestasi, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,48. 9) Rekan kerja memberikan motivasi untuk bekerja dengan baik, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,55. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata pelatihan umumnya berkategori tinggi dengan rata-rata 3,53

4. Kinerja

Deskripsi kinerja didasarkan pada 9 pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 9 pertanyaan tentang kinerja dapat dilihat pada Tabel 8 berikut:

Tabel 8

Deskripsi Responden Terhadap Kinerja

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju		
Kinerja (Y)	Y_1	7 (12.1%)	28 (48.3%)	23 (39.7%)	0	0	58 (100%)	3,72
	Y_2	3 (5.2%)	33 (56.9%)	22 (27.9%)	0	0	58 (100%)	3,67
	Y_3	10 (17.2%)	22 (37.9%)	13 (22.4%)	13 (22.4%)	0	58 (100%)	3,5
	Y_4	7 (12.1%)	20 (34.5%)	25 (43.1%)	6 (10.3%)	0	58 (100%)	3,48
	Y_5	3 (5.2%)	27 (46.6%)	22 (37.9%)	6 (10.3%)	0	58 (100%)	3,47
	Y_6	5 (8.6%)	29 (50.0%)	18 (31.0%)	6 (10.3%)	0	58 (100%)	3,57
	Y_7	7 (12.1%)	27 (46.6%)	18 (31.0%)	6 (10.3%)	0	58 (100%)	3,6
	Y_8	9 (15.5%)	20 (34.5%)	21 (36.2%)	8 (13.8%)	0	58 (100%)	3,52
	Y_9	3 (5.2%)	32 (55.2%)	16 (27.6%)	7 (12.1%)	0	58 (100%)	3,53
Rata-rata Kinerja								3,56

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item kinerja dapat diuraikan sebagai berikut 1) Saya bekerja dengan melampaui target yang di tetapkan, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,72. 2) Saya meyakini bahwa pekerjaan sesuai dengan target apabila di kerjakan dengan sistematis, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,67. 3) Saya memperhatikan pekerjaan dengan standar kerja yang ada, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,5. 4) Saya bisa menyelesaikan pekerjaan dengan memuaskan, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,48. 5) Pekerjaan yang di berikan saya kerjakan dengan baik dan meningkatkan karier saya, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,47. 6) Saya meyakini bahwa banyak pekerjaan berdampak pada penambahan kompensasi dari organisasi, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,57. 7) Saya bekerja dengan kualitas yang tinggi, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,6. 8) Saya meyakini bahwa kualitas pekerjaan mampu meningkatkan kinerja, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,52. 9) Saya memperhatikan kualitas dalam bekerja, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,53. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata kinerja umumnya berkategori tinggi dengan rata-rata 3,56

5.1.4. Uji Instrumen Penelitian

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 9
Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan (X_1)

Indikator		r hit	Sig	Ket
X1	X1_1	0.861	0.000	Valid
	X1_2	0.835	0.000	Valid
	X1_3	0.795	0.000	Valid
	X1_4	0.878	0.000	Valid
	X1_5	0.827	0.000	Valid
	X1_6	0.875	0.000	Valid
	X1_7	0.917	0.000	Valid
	X1_8	0.886	0.000	Valid
	X1_9	0.909	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 10
Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X_2)

Indikator	r hit	Sig	Ket
-----------	-------	-----	-----

X2	X2_1	0.888	0.000	Valid
	X2_2	0.929	0.000	Valid
	X2_3	0.872	0.000	Valid
	X2_4	0.889	0.000	Valid
	X2_5	0.905	0.000	Valid
	X2_6	0.906	0.000	Valid
	X2_7	0.939	0.000	Valid
	X2_8	0.952	0.000	Valid
	X2_9	0.889	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 11

Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi (X_2)

Indikator		r hit	Sig	Ket
X3	X3_1	0.870	0.000	Valid
	X3_2	0.886	0.000	Valid
	X3_3	0.881	0.000	Valid
	X3_4	0.866	0.000	Valid

	X3_5	0.817	0.000	Valid
	X3_6	0.867	0.000	Valid
	X3_7	0.696	0.000	Valid
	X3_8	0.831	0.000	Valid
	X3_9	0.876	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 12
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

Indikator		r hit	Sig	Ket
Y	Y_1	0.882	0.000	Valid
	Y_2	0.860	0.000	Valid
	Y_3	0.929	0.000	Valid
	Y_4	0.883	0.000	Valid
	Y_5	0.911	0.000	Valid
	Y_6	0.919	0.000	Valid
	Y_7	0.911	0.000	Valid
	Y_8	0.845	0.000	Valid
	Y_9	0.855	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 13 berikut :

Tabel 13
Hasil Uji Reliabilitas

No. Item	Variabel	Nilai Alfa Crombach's	Ket
1	Pelatihan (X ₁)	0.956	Realibel
2	Kepemimpinan (X ₂)	0.972	Realibel
3	Motivasi (X ₃)	0.944	Realibel
4	Kinerja (Y)	0.963	Realibel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

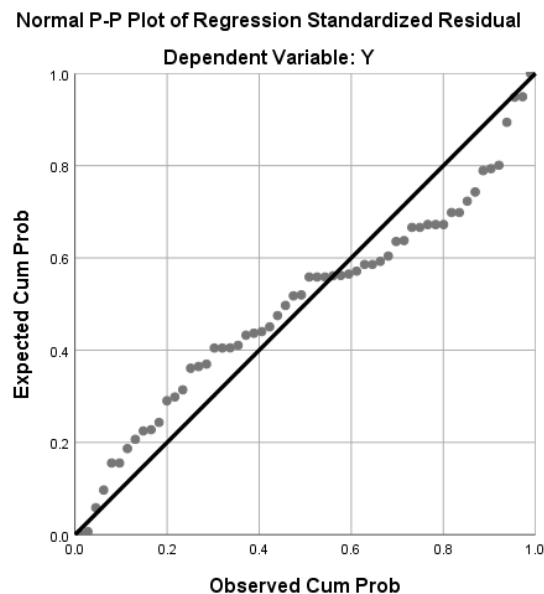
Berdasarkan perhitungan hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dengan menggunakan Program SPSS Versi 25 menunjukkan bahwa semua variabel realibel, karena nilai alfa crombachtnya melebihi dari 0,60.

c. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Cara mendeteksi normalitas dilakukan dengan cara yaitu dengan analisis grafik. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal (Ghozali, 2006). Uji normalitas data dapat dilihat pada Gambar 2.

Gambar 2

Uji Normalitas Data



Dengan melihat tampilan grafik Normal P-Plot dapat disimpulkan bahwa pola distribusi data mendekati normal. Hal tersebut terlihat dari sebaran titik-titik pada grafik mendekati garis diagonal.

d. 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). Hasil uji multikolinearitas dilihat pada Tabel 14 berikut.

Tabel 14
Hasil Uji Multikolinearitas Data

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	0,298	4.817
	X2	0,110	9.122
	X3	0,125	7.970

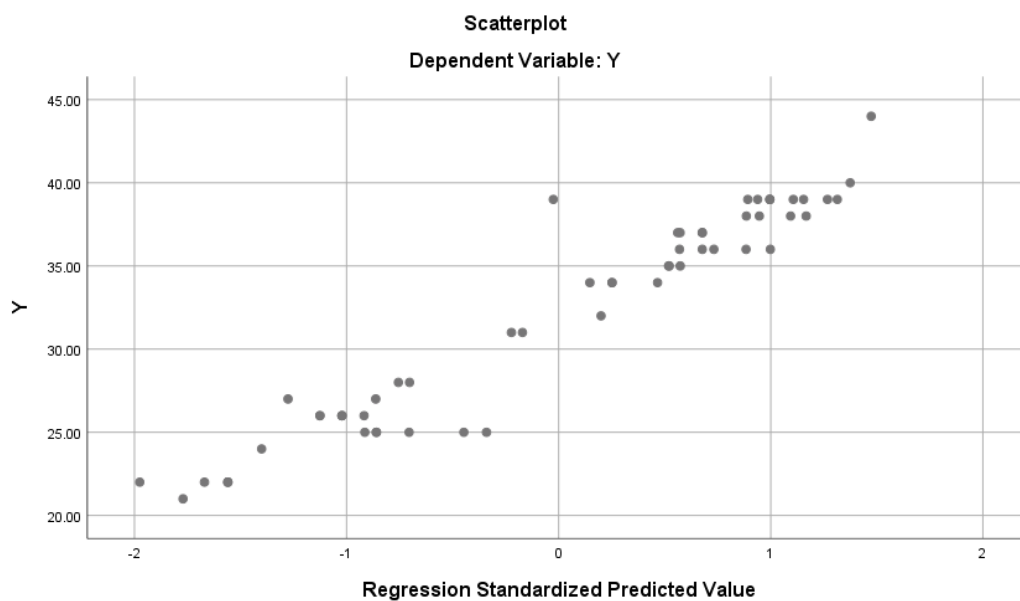
Suatu model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas jika mempunyai nilai *Tolerance* dibawah 1 dan nilai VIF di bawah 10. Dari Tabel 42 dapat diketahui bahwa semua variabel independen memiliki nilai *Tolerance* berada di bawah 1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10, yang berarti tidak terjadi multikolinearitas pada variable X1, X2 dan X3.

e. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas pada akuntan dengan menggunakan uji glejser ditunjukkan pada Gambar 3 di bawah ini.

Gambar 3.

Hasil Uji Glejser



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.

5.2. Pengujian Hipotesis

5.2.1. Analisis Regresi Berganda

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

Tabel 15
Hasil Regresi Berganda

Model	B	T	P (sig)
Constant	0,799	0,607	0.547
Pelatihan (X ₁),	0,321	4,088	0.000
Kepemimpinan (X ₂)	0,340	3,502	0.001
Motivasi (X ₃)	0,323	3,024	0.004

Sumber : Data diolah, 2021

Dari tabel di atas diperoleh persamaan regresi

$$\hat{y} = -0,799 + 0,321 X_1 + 0,340 X_2 + 0,323 X_3$$

5.2.2. 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 ataukah 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 (pelatihan , kepemimpinan dan motivasi) berpengaruh

signifikan atau tidak terhadap kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi $\alpha=5$ persen.

a. Uji F (Uji Simultan)

Pada tabel 16 pengujian secara simultan (uji F), dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel pelatihan, kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja .

Tabel 16

Hasil Uji F

Model	Sum of Squars	Df	Mean square	F	P
Regression	2182.956	3	727.652	244.409	0,000
Residual	160.768	54	2.977		
Total	2343.724	57			

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 16, didapatkan nilai F statistik sebesar 244.409 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat diketahui bahwa secara simultan ada pengaruh signifikan antara pelatihan, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar .

b. Uji t (Uji Parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas antara pelatihan, kepemimpinan dan motivasi) berpengaruh signifikan atautidak terhadap kinerja pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar pada tingkat signifikansi $\alpha=5$ persen secara terpisah atau parsial. Berikut hasil pengujian hipotesis uji t:

Tabel 17
Hasil Uji Parsial

Model	B	T	P (sig)
Constant	0,799	0,607	0.547
Pelatihan (X_1),	0,321	4,088	0.000
Kepemimpinan (X_2)	0,340	3,502	0.001
Motivasi (X_3)	0,323	3,024	0.004

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 17 di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh *pelatihan* terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, maka disimpulkan H1 diterima, artinya *pelatihan* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar
- 2) Pengaruh *kepemimpinan* terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai

signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$, maka disimpulkan H1 diterima, artinya *kepemimpinan* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar

3) Pengaruh *motivasi* terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,004 < 0,05$, maka disimpulkan H1 diterima, artinya *motivasi* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar

5.2.3. Uji Beta dan Koefisien Determinasi (R^2)

Uji beta yaitu untuk menguji variabel-variabel bebas/independen (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 18
Hasil Uji Beta

Model	Beta	Sig
Constanta		0.547
X ₁	0,320	0.000
X ₂	0,377	0.001
X ₃	0,304	0.004

Sumber : Data Diolah, 2021

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi pelatihan , kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel yang dominan berpengaruh berdasarkan nilai beta tertinggi adalah variabel kepemimpinan (X_2).

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 Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar dapat dilihat pada Tabel 19 berikut:

Tabel 19
Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary^b

Model				
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.965	.931	.928	1.72545

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan output SPSS pada tabel 19 di atas tampak bahwa dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) pada sebesar 0,931, hal ini berarti koefisien determinasi pengaruh pelatihan (X_1), kepemimpinan (X_2) dan motivasi (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,931 atau 93.1% variansi kinerja pegawai (Y) dipengaruhi oleh pelatihan (X_1), kepemimpinan (X_2) dan motivasi (X_3). Sedangkan sisanya 6,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini.

5.3. Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kinerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar dalam kategori tinggi, ini menunjukkan bahwa pegawai telah bekerja dengan baik sesuai dengan tugas pokok instansi terkait.

Hasil analisis statistik secara simultan menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara pelatihan (X_1), kepemimpinan (X_2) dan motivasi (X_3) terhadap kinerja pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar . Hasil penelitian relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ansarullah (2012), Muliadi (2014), Natsir (2012), Nasrun (2013), dan Haedar (2012)

Dalam bagian ini akan dibahas pengaruh beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Pembahasan masing-masing variabel tersebut dikemukakan berikut ini.

1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja, hal ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ansarullah (2012), Nasrun (2013), dan Haedar (2012) yang menemukan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hal sama dikemukakan oleh Muliando (2014:14) 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 (2014), 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 (2014) 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 (2013) 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, 2014).

2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja, ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh secara nyata terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan apa yang dilakukan oleh Muliadi (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

Martoyo (2010), 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), 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 peMotivasi Kerjaan untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah disepakati.

Wahjosumidjo (2013), 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), mengemukakan: *Leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals.*

3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja, ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara nyata terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan apa yang dilakukan oleh Natsir (2012) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

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 Kerja 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 Kerja yang berkaitan dengan perilaku langsung. Perilaku dipengaruhi oleh input dari individu, faktor konteks pekerjaan dan Motivasi Kerja; Prestasi juga mencerminkan suatu standar eksternal yang biasanya ditetapkan oleh organisasi dan dinilai oleh manajer.

Motivasi Kerja 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 kerja dari pada karyawan; Motivasi Kerja menyangkut perilaku manusia di mana Motivasi Kerja kerja hanya dapat diwujudkan apabila faktor-faktor pendorongnya dipahami. Motivasi Kerja 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 Kerja dapat menghasilkan lebih banyak usaha yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja.

Pengukuran variabel Motivasi Kerja 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 Kerja karyawan dalam bekerja. Motivasi Kerja Vroom terdapat tiga indikator yaitu ekspektasi, instrumentalitas, dan valensi.

4. Variabel yang Paling Dominan berpengaruh terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi kepemimpinan, kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar

sedangkan variabel yang dominan berpengaruh adalah variabel kepemimpinan (X₂).

Dalam teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh House (1971:321) dalam Kreitner dan Kinicki (2005:313) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Kepemimpinan yang efektif dapat diperoleh melalui gaya kepemimpinannya yang diterapkan secara tepat dalam upaya mendorong dan mempengaruhi bawahannya, sehingga mampu meningkatkan kinerja bawahan.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

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

1. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh terhadap kinerja, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pelatihan akan semakin meningkatkan kinerja pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar .
2. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan akan semakin meningkatkan kinerja pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar .
3. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi akan semakin meningkatkan kinerja pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar .
4. Secara simultan menunjukkan bahwa variabel pelatihan, kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja yang berarti bahwa peningkatan pelatihan, kepemimpinan dan motivasi akan mempengaruhi peningkatan kinerja Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar sebesar 93,1%

B. Saran

1. Perlu mengikutkan pegawai secara berjenjang pada pelatihan yang diselenggarakan oleh instansi terkait bahkan di tingkat pusat yang tujuannya untuk meningkatkan keahlian pegawai sesuai bidangnya masing-masing
2. Perlunya penerapan manajemen kepemimpinan yang baik yang dapat diteladani oleh bawahan.
3. Perlu pemberian motivasi kepada seluruh pegawai baik melalui instruksi langsung, pemberian bonus/insentif tambahan maupun pemberian penghargaan oleh Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar.

DAFTAR PUSTAKA

- Gibson, 2014. *Human Resource Management in Quality and Quantity*.
<http://humanresource.com>
- Gomes, F. Cardoso, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset: Yogyakarta.
- Jakson, 2014. *Penerapan Pelatihan dan Pengembangan Menuju Kualitas Next generation*. Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama – Bandung
- Moekijat, 2000. *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Mulawarman, 2013. *Sistem Pendidikan Berbasis Pelatihan Kompetensi dan Intelligensi*. Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Mulianto, Darman, 2014. *Pelatihan; Suatu Pencerahan Kualitas SDM*. Penerbit Tarsito, Bandung.
- Megginson, David, dkk., 1999. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Andi Yogyakarta.
- Nelson, Neil, 2014. "Human Resource Management In Strenght Quality Prospective". Published McGraw Hill, New York.
- Nugroho, Soeprapto, 2014. *Pelatian dan Pendidikan; Kompetensi SDM yang Handal, Mandiri dan professional*. Penerbit Rineka Cipta: Jakarta.
- Robins, 2014. *Sistem Manajemen Kinerja Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja*. Prima, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Saban,Echdar.2017. Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis.Bogor:Ghalia
- Sastrahadiwiryo, 2013. *Management Ketenagakerjaan di Indonesia*. Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Schein, Spanicquet, 2014. "Human Resource Quality and Competence".
<http://humanresource.com>
- Siagian, P. Sondang, 2013. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara Jakarta.

- Simamora, Henry, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE, YKPN, Yogyakarta.
- Stoner, Western., 2014. "Human Resource Management. Published by McGraw Hill", USA.
- Siagian, Sondang P. 2013. *Kiat Peningkatan Produktivitas Kerja*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YPKN. Yogyakarta.
- Syamsuddin, 2001. "Analisis Kinerja Pegawai Pada Dinas PU Kabupaten Pangkep". Tesis Program Pascasarjana UMI, Tidak Dipublikasikan.
- Umar, Husein. 2013. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Widya, Puspitas, 2014. *Aplikasi Pelatihan dan pengembangan Berbasis Kompetensi*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.