

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN
PELATIHAN TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI
PADA INSPEKTORAT KABUPATEN JENEPONTO**

TESIS

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh:

**HASNAH
2018MM21837**

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

**PROGRAM PASCA SARJANA
STIE NOBEL INDONESIA
MAKASSAR
2021**

PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN
PELATIHAN TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI
PADA INSPEKTORAT KABUPATEN JENEPONTO**

Oleh:

HASNAH

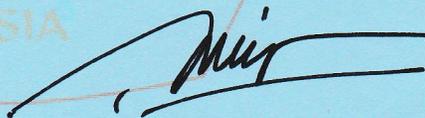
Telah dipertahankan di depan Penguji
Pada tanggal 22 Maret 2021
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui :

Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota,



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

Dr. H. Saripudin D, S.Pd., S.E., M.M

School Of Business

Mengetahui :

Direktur PPS
STIE Nobel Indonesia,

Ketua Program Studi
Magister Manajemen,



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



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

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) iini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang – Undang Nomor 20 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, Maret 2021

Mahasiswa Ybs,



HASNAH
2018MM21837

HALAMAN IDENTITAS
MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI

JUDUL TESIS :

***PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN PELATIHAN
TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI PADA INSPEKTORAT
KABUPATEN JENEPONTO***

Nama Mahasiswa : Hasnah
NIM : 2018MM21837
Program Studi : Magister Manajemen
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

KOMISI PEMBIMBING:

Ketua : Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si.
Anggota : Dr. H. Saripudin D, S.Pd., S.E., M.M.

TIM DOSEN PENGUJI :

Dosen Penguji 1 : Dr. Maryadi, S.E., M.M.
Dosen Penguji 2 : Dr. Drs. Didin, M.Pd.

Tanggal Ujian : 22 Maret 2021

SK Penguji Nomor : 155/SK/PPS/STIE-NI/XI/2020

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Segala puji dan Syukur kehadiran Allah SWT, adalah ungkapan pertama yang penulis dapat ucapkan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir dan syarat guna memperoleh derajat Magister pada Program Studi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia yang berjudul: **“Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jenepono”**. Salam dan Shalawat senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah S.A.W, beserta keluarganya, para sahabat, dan pengikut setianya hingga akhir zaman.

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

1. **Dr. H. Mashur Rasak, S.E., M.M**, Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar, Hormat yang mendalam dan terima kasih tak terhingga atas segala arahan, motivasi, bimbingan dan nasehat baik pada saat memberikan materi kuliah maupun pada saat proses penyelesaian studi ini.

2. **Dr. Maryadi, S.E., M.M**, Direktur PPS STIE Nobel Indonesia Makassar yang memberikan kesempatan di dalam menempuh pendidikan di Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
3. **Dr. Sylvia Sjahrlis, S.E., M.Si, A.K., C.P**, selaku Ketua Prodi Magister Manajemen PPS Nobel, atas bimbingan, arahan dan motivasi yang diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan di PPS STIE Nobel Indonesia Makassar.
4. **Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si**, Selaku Penjaminan Mutu Prodi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia Makassar dengan cermat, penuh perhatian memberikan motivasi untuk tetap bersemangat dalam menyelesaikan studi 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 dan staff Program Pascasarjana Program Studi Manajemen STIE Nobel Indonesia Makassar yang telah mengajar dan membina mahasiswa selama proses perkuliahan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini.
7. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia, atas kebersamaan yang dilalui bersama penuh suka cita.
8. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, semoga senantiasa mendapatkan kebaikan dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.

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

Makassar, Maret 2021

Penulis

Hasnah

ABSTRAK

Hasnah. 2021. Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto (dibimbing oleh: Muhammad Idris dan. Saripuddin D)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh 1) secara parsial kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan terhadap motivasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto. 2) pengaruh secara simultan, kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan terhadap motivasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto. 3) variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto.

Penelitian ini dilakukan pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto. Penentuan sampel menggunakan teknik jenuh dengan mengambil seluruh populasi yang ada, yaitu sebanyak 60 orang pegawai. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket dan studi dokumen. Metode analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: secara parsial kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto. Ini berarti bahwa Kepemimpinan, Kompensasi dan Pelatihan mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto. Secara simultan kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan akan semakin meningkatkan motivasi kerja Inspektorat Kabupaten Jeneponto.

Kata kunci : *Kepemimpinan, Kompensasi, Pelatihan dan Motivasi Kerja*



ABSTRACT

Hasnah. 2021. *The Effect of Leadership, Compensation and Training on Employee Work Motivation at the Inspectorate of Jeneponto Regency, supervised by Muhammad Idris and Saripuddin D.*

This study aims to analyze the effect of (1) partially leadership, compensation and training on employee work motivation at the Inspectorate of Jeneponto Regency (2) the simultaneous influence of leadership, compensation and training on employee motivation at the Inspectorate of Jeneponto Regency (3) the most dominant variable affects the the work motivation of employees at the Inspectorate of Jeneponto Regency.

This study was conducted at the Inspectorate of Jeneponto Regency. Determination of the sample using saturated technique by taking the entire population, as many as 60 employees. The data collection methods used were questionnaires and document studies. The analytical method used is descriptive statistical analysis and multiple linear regression analysis.

The results of the study conclude that (1) partially leadership, compensation and training had a positive and significant effect on employee motivation at the Inspectorate of Jeneponto Regency. This means that leadership, compensation and training are able to increase the work motivation of employees at the Inspectorate of Jeneponto Regency (2). Simultaneously leadership, compensation and training have a positive and significant effect on employee motivation (3) partially indicating that the training variable has a dominant effect on work motivation staff at the Inspectorate of Jeneponto Regency, this shows that the better the training, the more motivation to work for the Inspectorate of Jeneponto Regency.

Keywords: *Leadership, Compensation, Training and Work Motivation*



DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL DALAM	i
PENGESAHAN TESIS	ii
HALAMAN IDENTITAS.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB II. KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1. Penelitian Terdahulu	7
2.2. Kepemimpinan.....	8
2.3. Kompensasi	22

2.4. Pelatihan	43
2.5. Motivasi Kerja	53
BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	62
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian	62
3.2. Hipotesis Penelitian	63
3.3. Definisi Operasional Variabel	64
BAB IV. METODE PENELITIAN	67
4.1. Rancangan Penelitian	67
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	67
4.3. Populasi dan Teknik Sampel	68
4.4. Instrumen Pengumpulan Data	68
4.5. Analisis Data	68
BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	73
5.1. Karakteristik Responden	73
5.2. Deskripsi Data Hasil Penelitian	79
5.3. Uji Kualitas Data	86
5.4. Pengujian Hipotesis	92
5.5. Pembahasan Hasil Penelitian.....	98
BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN	107
6.1. Simpulan	107
6.2. Saran	108

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1	Kerangka Konsep Penelitian	63
2	Hasil Uji Heteroskedastisitas (Uji Glejser)	91

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1	Tingkat Reliabilitas Berdasarkan Nilai Alpha	70
2	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	73
3	Deskripsi Responden Berdasarkan Kelompok Usia	74
4	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan	76
5	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	78
6	Deskripsi Responden Terhadap Kepemimpinan	79
7	Deskripsi Responden Terhadap Kompensasi	81
8	Deskripsi Responden Terhadap Pelatihan	83
9	Deskripsi Responden Terhadap Motivasi Kerja	84
10	Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X_1)	86
11	Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi (X_2)	87
12	Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan (X_3)	87
13	Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Y)	88
14	Hasil Uji Reliabilitas	88
15	Hasil Uji Normalitas Data	89
16	Hasil Uji Multikolinearitas Data	90
17	Hasil Regresi Berganda	92
18	Hasil Uji F	94

19	Hasil Uji Parsial	95
20	Hasil Uji Beta	96
21	Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi (R^2)	97

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1: SURAT IZIN PENELITIAN TESIS DARI STIE NOBEL INDONESIA

LAMPIRAN 2: SURAT IZIN PENELITIAN TESIS DARI DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU KABUPATEN JENEPONTO

LAMPIRAN 3 : KUESIONER

LAMPIRAN 4 : TABULASI DATA KUESIONER

LAMPIRAN 5 : SURAT KETERANGAN PENGOLAHAN DATA DAN VALIDASI DATA

LAMPIRAN 6 : HASIL ANALISIS DATA

LAMPIRAN 7 : STRUKTUR ORGANISASI

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kepemimpinan adalah kemampuan (seni) pemimpin atau manager untuk mempengaruhi orang lain berupa perilaku baik secara perorangan maupun kelompok dalam mengikuti kehendaknya baik langsung maupun tidak langsung. Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok atau organisasi mengubah motivasi atau kompetensi anggota lainnya di dalam kelompok.

Pemimpin adalah kegiatan yang mempengaruhi perilaku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir, mengontrol orang lain atau melalui *prestise, power* dan posisi. Pemimpin adalah mengarahkan, mengatur dengan kemampuan persuasifnya dan akseptansi/penerimaan secara sukarela oleh pengikutnya. Pimpinan organisasi adalah orang yang selalu dipandang sebagai penanggung jawab utama dalam suatu organisasi (perusahaan) harus berusaha dengan berbagai cara untuk memanfaatkan semua *resources* yang dimiliki organisasi guna memanfaatkan peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman yang ditimbulkan oleh perubahan lingkungan. Kepemimpinan yang berkaitan dengan perubahan, kepemimpinan dalam masyarakat mensyaratkan kemampuan untuk mengendalikan kekuasaan yang tersebar dan

memberi kekuasaan pada orang lain untuk mengubah impian menjadi kenyataan, di mana impian harus memberi tempat pada kreativitas.

Sumber daya manusia memegang peranan terpenting bagi tercapainya tujuan suatu organisasi dan setiap organisasi berusaha meningkatkan serta mengembangkan dengan mengadakan berbagai cara yang tersusun dalam program untuk meningkatkan motivasi kerja para pegawai. Untuk memenuhi motivasi kerja pegawai yang tinggi dibutuhkan Kepemimpinan, kompensasi yang mencukupi dan Pelatihan yang memadai untuk meningkatkan profesionalisme.

Sebagai salah satu unit kerja yang melayani masyarakat, Inspektorat Kabupaten Jeneponto dituntut untuk meningkatkan kinerja pegawainya khususnya dibidang pelayanan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik dan berkesinambungan. Kepemimpinan, kompensasi dan Pelatihan mempunyai pengaruh yang besar di dalam peningkatan kinerja terhadap pegawai Inspektorat Kabupaten Jeneponto.

Faktor penting yang mempengaruhi motivasi kerja adalah kompensasi. Kompensasi merupakan suatu balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para pegawainya yang dapat dinilai dengan uang yang mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Kompensasi adalah masalah yang sangat penting, karena justru adanya kompensasi itulah seorang mau menjadi pegawai baru pada suatu organisasi pemerintahan. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan jasa dan diberikan kepada pegawai.

Motivasi kerja merupakan penggerak utama yang diharapkan dimiliki oleh pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto dalam rangka mendorong tercapainya berbagai program kerja yang dicanangkan organisasi. Motivasi kerja dapat didorong melalui berbagai pendekatan antara lain melalui kepemimpinan, kompensasi dan Pelatihan yang baik.

Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Pelatihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya.

Menurut Siagian (2013) definisi Pelatihan adalah: Proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metoda tertentu secara konseptual dapat dikatakan bahwa Pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Biasanya yang sudah bekerja pada suatu organisasi yang efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerjanya dirasakan perlu untuk dapat ditingkatkan secara terarah dan pragmatik.

Pelaksanaan Pelatihan dimaksudkan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, keterampilan yang baik, kemampuan dan sikap yang baik untuk mengisi jabatan pekerjaan yang tersedia dengan produktivitas kerja yang tinggi, yang mampu menghasilkan hasil kerja yang baik. Kebutuhan untuk setiap pekerja sangat beragam, untuk itu Pelatihan perlu dipersiapkan dan dilaksanakan sesuai dengan bidang pekerjaannya, dengan demikian pekerjaan yang dihadapi akan dapat dikerjakan dengan lancar sesuai dengan prosedur yang benar.

Berdasarkan pengamatan penulis di Inspektorat Kabupaten Jeneponto, diketahui bahwa sikap pimpinan Inspektorat belum maksimal dalam melakukan pengawasan langsung kepada pegawai dalam menyelesaikan tugas, pimpinan kurang tegas dalam menerapkan aturan serta menindak pegawai yang kurang disiplin, kurangnya komunikasi antara pegawai dan pimpinan dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, para pegawai belum mendapat kepuasan dari hasil kerjanya, karena organisasi belum maksimal dalam memberikan reward yang memadai kepada para pegawainya, padahal mereka telah bekerja dengan maksimal. Kondisi ini mengakibatkan para pegawai belum termotivasi untuk bekerja lebih maksimal. Untuk pelatihan yang diberikan oleh Inspektorat terhadap pegawainya belum memadai hal tersebut dapat dilihat bahwa masih banyak pegawai belum mengikuti pelatihan secara berkala sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya, padahal pelatihan terhadap pegawai akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan.

Bertitik tolak dari dasar berpikir tersebut, maka penelitian ini mengangkat judul : **Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah Kepemimpinan, Kompensasi dan Pelatihan secara Parsial berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto?
2. Apakah Kepemimpinan, Kompensasi dan Pelatihan secara Simultan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto?
3. Variabel mana yang paling dominan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah penelitian yang telah dirumuskan, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Pelatihan secara Parsial terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Pelatihan secara Simultan terhadap Motivasi Kerja pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis variabel mana yang paling dominan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Sebagai bahan pertimbangan bagi para pemangku kebijakan pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto dalam mendorong motivasi kerja pegawai, khususnya yang berkaitan dengan faktor kepemimpinan, kompensasi dan Pelatihan.
2. Sebagai bahan referensi bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait motivasi kerja pegawai, kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto.

B A B I I

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

1. Heri Susanto dan Nuraini Aisiyah, Jurnal *Magistra* No. 74 Th. XXII Desember 2010, dengan judul Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi adalah signifikan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. Wendhth (2014), meneliti tentang gaya kepemimpinan, motivasi dengan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja.
3. Ardhyan Krisdiyanto (2013), Jurnal, dengan judul *An Analysis Of Factors Influencing Motivation And Its Impact On Employees Performance Improvement*, Hasil penelitian ini memberi dukungan pada Penelitian yang melaporkan bahwa Pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja

4. Maria Ulfa, Kusdi Rahardjo, Ika Ruhana, 2012, Jurnal Universitas Brawijaya Malang, dengan judul Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Auto 2000 Malang Sutoyo). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Secara umum berdasarkan hasil analisis penelitian di AUTO 2000 Malang Sutoyo, maka Pegawai AUTO 2000 Malang Sutoyo merasa sangat puas dengan pemberian kompensasi yang diberikan perusahaan, baik kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial. Berdasarkan hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial dan non finansial memiliki pengaruh secara langsung atau hubungan yang sangat kuat terhadap motivasi kerja pegawai AUTO 2000 Malang Sutoyo.
5. Khairul Akhir Lubis, Tesis Pada Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Sumatera Utara, Medan, 2012, Dengan Judul Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja.

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan di dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan gairah, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama dan

mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu. Susilo (1998) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama.

Perkataan pemimpin atau *leader* memiliki berbagai pengertian. Pemimpin merupakan dampak interaktif dari faktor individu atau pribadi dengan faktor situasi. Karjadi (2011) mendefinisikan pemimpin adalah orang yang mampu menggerakkan orang-orang lain agar orang-orang dalam suatu organisasi yang telah direncanakan dan disusun terlebih dahulu dalam suasana moralitas yang tinggi, dengan penuh semangat dan kegairahan dapat menyelesaikan pekerjaannya masing-masing dengan hasil yang diharapkan. Sedangkan menurut Wahjosumidjo (1984), kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.

2.2.2 Perkembangan Teori 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.

Apakah yang dimaksud dengan kepemimpinan ? Ini juga sesuatu yang sulit untuk disepakati, karena banyak sekali definisi yang pernah diungkapkan oleh banyak pakar dalam bidang kepemimpinan. Tapi secara sederhana banyak yang sepakat bahwa kepemimpinan adalah sesuatu yang berkaitan dengan kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Walau kepemimpinan mungkin lebih mudah dijelaskan, tapi yang pasti lebih sulit untuk dipraktekkan. Kepemimpinan sangat berkaitan dengan perilaku, baru kemudian menyangkut keahlian. Pemimpin yang baik diikuti oleh orang lain karena dia dipercaya dan dihormati, dibanding karena keahlian yang dimilikinya. Kepemimpinan berbeda dengan manajemen.

Manajemen bergantung lebih kepada perencanaan, keahlian organisasi dan komunikasi. Kepemimpinan juga bergantung pada keahlian manajemen tersebut, tapi terutama lebih pada kualitas personal seperti integritas, kejujuran, kerendahan hati, keberanian, komitmen, ketulusan, semangat, keyakinan, sikap positif, kebijaksanaan, determinasi, kehangatan dan sensitifitas.

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 menyarankan agar pemimpin melengkapi amunisi gaya kepemimpinannya agar mampu menghadapi berbagai situasi yang berbeda secara efektif dengan gaya kepemimpinan yang sesuai. 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 afiliatif (*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. Jalan ini harus ditemukan oleh setiap pemimpin, dan lalu menjalankan organisasi di jalan tersebut. 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 pegawai tingkat rendah sekali pun.
- 3) Tempatkan orang yang tepat di posisi yang tepat, ini lebih penting dari pada mengembangkan strategi yang handal. Intinya, sumber daya manusia adalah kunci dari segala kesuksesan organisasi. Jangan ragu untuk

menempatkan orang yang kompeten di bidangnya, dan jangan ragu untuk menyingkirkan mereka yang tidak kompeten.

- 4) Atmosfer atau suasana kerja yang informal adalah keunggulan kompetitif. Suasana kerja yang informal seringkali menimbulkan kreativitas dan rasa nyaman dalam bekerja dalam pengertian positif. Harus ada keberanian bagi setiap pemimpin untuk melepaskan diri dari segala sesuatu yang bersifat formal dan resmi. Pendekatan informal dan kekeluargaan jauh lebih bermanfaat.
- 5) Pastikan bahwa setiap orang diperhatikan dan bahwa setiap orang tahu dia diperhatikan. Memberikan perhatian kepada bawahan itu wajib hukumnya, dan tunjukkanlah perhatian anda tersebut kepada si bawahan sehingga dia tahu anda memperhatikan dirinya.
- 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 berhentilah 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 adalah sebagai berikut :

- 1) Tingkat 1: Individu yang kompeten, membangun produktifitas kerja yang tinggi melalui pengetahuan, ketrampilan, bakat, dan motivasi kerja yang tinggi.
- 2) Tingkat 2: Mampu bekerja sama dengan orang lain di dalam sebuah kelompok kerja, dan mampu berkontribusi secara positif demi kemajuan bersama.

- 3) Tingkat 3: Manajer yang kompeten, mampu memimpin membuat tim, mendefinisikan sasaran dengan jelas, dan mampu menggerakkan orang dan sumber daya lainnya untuk mencapai sasaran tersebut dengan baik.
- 4) Tingkat 4: Pemimpin yang efektif, mampu membangun visi ke depan dengan baik dan jelas, mampu membangun komitmen manusia yang dipimpinnya dan menerapkan suatu standar kinerja yang tinggi.
- 5) Tingkat 5: Membangun keberhasilan yang luar biasa dengan sikap rendah hati dan profesionalisme yang tinggi.

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

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, 2002). 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 :

- 1) Bersikap proaktif atau memiliki inisiatif yang tinggi.
- 2) Mulai dengan pikiran apa yang ingin dihasilkan (*end in mind*).
- 3) Memberikan prioritas kerja (*first things first*).
- 4) Selaku berpikir untuk kebaikan bersama (*win-win*).
- 5) Mulailah dengan memahami pihak lain, barulah ingin dipahami oleh pihak lain.
- 6) Membangun sinergi yang tinggi.
- 7) 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 2014, 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.

g. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 1993). Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan. Hal ini antara lain dinyatakan oleh Siagian (2003) bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan.

Wahjosumidjo (1994) mengatakan bahwa perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang. Gaya tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) 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.

- 2) 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.
- 3) 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.
- 4) 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

h. Fungsi dan Sifat Kepemimpinan

Salah satu kriteria dalam menilai efektivitas kepemimpinan adalah kemampuannya dalam mengambil keputusan. Tetapi, kriteria itu saja tidaklah cukup, masih ada kriteria lain yang penting untuk diperhatikan dalam menilai efektivitas kepemimpinan seseorang. Kriteria yang dimaksud adalah kemampuan seseorang di dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan (Rois Arifin dkk, 2003). Sondang P Siagian (1999) mengemukakan, terdapat lima fungsi-fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu:

1) Fungsi penentu arah

Setiap organisasi baik yang berskala besar, menengah, maupun kecil semuanya pasti dibentuk dalam rangka untuk mencapai tujuan tertentu.

Tujuan itu bisa bersifat jangka panjang, menengah, ataupun pendek yang harus dicapai melalui kerjasama yang dipimpin oleh seorang pemimpin. Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelolanya dengan efektif, dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang ada. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun oleh pemimpin dalam organisasi.

2) Fungsi sebagai juru bicara

Fungsi ini mengharuskan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan seperti pemilik modal, pemasok, penyalur, lembaga keuangan, dan instansi pemerintah yang terkait. Peran ini sangat penting karena disadari bahwa tidak satupun organisasi yang dapat hidup tanpa bantuan dari pihak lain.

Konsekuensi logis dari fungsi ini adalah bahwa seorang pemimpin harus mengetahui bukan saja bagaimana merumuskan kebijakan strategik, akan tetapi juga berbagai keputusan lain yang telah diambil oleh level pimpinan yang lebih rendah. Bahkan lebih dari itu, dituntut pula pengetahuan yang memadai tentang berbagai kegiatan yang berlangsung dalam organisasi. Pengetahuan demikian akan memungkinkannya memberikan penjelasan yang diperlukan sedemikian rupa sehingga berbagai sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai.

3) Fungsi sebagai komunikator

Berkomunikasi pada hakekatnya adalah mengalihkan suatu pesan dari satu pihak ke pihak lain. Suatu komunikasi dapat dikatakan berlangsung dengan efektif apabila pesan yang ingin disampaikan oleh sumber pesan tersebut diterima dan diartikan oleh sasaran komunikasi (penerima pesan). Fungsi pemimpin sebagai komunikator disini lebih ditekankan pada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

4) Fungsi sebagai mediator

Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Kiranya sangat mudah membayangkan bahwa tidak akan ada seorang pemimpin yang akan membiarkan situasi demikian berlangsung dalam organisasi yang dipimpinnya dan akan segera berusaha keras untuk menanggulungnya. Sikap yang demikian pasti diambil oleh seorang pemimpin, sebab jika tidak citranya akan rusak, kepercayaan terhadap kepemimpinan akan merosot, dan bahkan mungkin hilang. Jadi, kemampuan menjalankan fungsi kepemimpinan selaku mediator yang rasional, obyektif, dan netral merupakan salah satu indikator efektifitas kepemimpinan seseorang.

5) Fungsi sebagai integrator

Adanya pembagian tugas, sistem alokasi daya, dana dan tenaga, serta diperlukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat

menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus-menerus. Dengan perkataan lain diperlukan integrator terutama pada hirarki puncak organisasi. Integrator itu adalah pimpinan. Setiap pimpinan, terlepas dari hirarki jabatannya dalam organisasi, sesungguhnya adalah integrator, hanya saja cakupannya berbeda-beda. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan dalam organisasi, semakin tinggi pula makna peranan tersebut.

Sedangkan sifat-sifat dari kepemimpinan yang berhasil itu dapat dijelaskan sebagai berikut (Rois Arifin dkk: 2003):

1) Watak dan kepribadian yang terpuji

Agar para bawahan maupun orang yang berada di luar organisasi memercayainya, seorang pemimpin harus mempunyai watak dan kepribadian yang terpuji. Mereka adalah cermin dari bawahan. Sumber identifikasi, motivasi, dan moral para bawahan.

2) Keinginan melayani bawahan

Seorang pemimpin harus percaya pada bawahan. Ia mendengarkan pendapat mereka dan berkeinginan untuk membantu mereka menimbulkan dan mengembangkan keterampilan mereka agar karir mereka meningkat.

3) Memahami kondisi lingkungan

Seorang pemimpin tidak hanya menyadari tentang apa yang sedang terjadi di sekitarnya, tetapi juga harus memiliki pengertian yang memadai

sehingga dapat mengevaluasi perbedaan kondisi organisasi dan para bawahannya.

4) **Inteligensia yang tinggi**

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan berfikir pada taraf yang tinggi. Ia dituntut untuk dapat menganalisis problema dengan efektif, belajar dengan cepat, dan memiliki minat yang tinggi untuk mendalami dan menggali ilmu.

5) **Berorientasi ke depan**

Seorang pemimpin harus memiliki intuisi, kemampuan memprediksi, dan visi sehingga dapat mengetahui sejak awal tentang kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi organisasi yang dikelolanya.

6) **Sikap terbuka dan lugas**

Pemimpin harus sanggup mempertimbangkan fakta-fakta dan inovasi yang baru. Lugas namun konsisten pendiriannya. Bersedia mengganti cara kerja yang lama dengan cara kerja yang baru yang dipandang mampu memberi nilai guna yang efisien dan efektif bagi organisasi.

2.3 Kompensasi

2.3.1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan suatu balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para pegawainya yang dapat dinilai dengan uang yang mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Kompensasi adalah masalah yang sangat

penting, karena justru adanya kompensasi itulah seorang mau menjadi pegawai baru suatu perusahaan.

Menurut Hasibuan (2014), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan jasa dan diberikan kepada perusahaan.

Selanjutnya T. Tani Handoko (2014) mengemukakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Berdasarkan defenisi di atas, maka dapatlah ditarik suatu kejelasan bahwa dengan adanya kompensasi yang jelas akan dapat meningkatkan atau menurunkan prestasi kerja maupun motivasi pegawai.

Untuk lebih jelasnya Alex S. Nitisemito (2002) mengemukakan pengertian kompensasi yaitu balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap.

Dari pengertian tersebut di atas dapat dimengerti bahwa kompensasi tidak hanya merupakan uang tetapi juga berupa fasilitas-fasilitas perusahaan, kendaraan, asuransi kesehatan dan sebagainya.

Sedangkan menurut Heidjeman Ranupandojo dan Suad Husnan (1985) mengemukakan bahwa kompensasi sebagai pemberian balas jasa yang adil dan layak kepada pekerja yang menyumbangkan jam-jamnya. Hal ini mengandung pengertian bahwa dalam pemberian kompensasi kita perlu perhatikan prinsip-prinsip keadilan. Keadilan bukan berarti bahwa segala sesuatu mesti dibagi rata.

Keadilan harus dihubungkan antara pengorbanan (input) dengan penghasilan (output). Semakin tinggi pengorbanan, semakin tinggi pula penghasilan yang diharapkan.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa dalam pemberian kompensasi berkaitan antara pengorbanan pegawai yang meliputi tenaga, waktu, pikiran dan sebagainya. Sedangkan pengorbanan pihak perusahaan yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan bersama. Untuk itu masalah kompensasi bukanlah masalah yang sederhana, tapi cukup kompleks sehingga setiap perusahaan hendaknya dapat mempunyai suatu pedoman bagaimana menetapkan kompensasi yang tepat tersebut. Tepat bukan hanya terbatas dalam jumlahnya tetapi masih banyak faktor-faktornya lain yang harus dipertimbangkan.

Oleh karena itulah dalam penjelasan, tentang kompensasi yang mempengaruhinya, sehingga perusahaan tersebut menetapkan kompensasi yang paling tepat.

Alex S. Nitismito (2002) mengemukakan beberapa faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menetapkan sistem kompensasi, yaitu sebagai berikut :

a. Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal

Salah satu tujuan orang bekerja adalah untuk mendapatkan kompensasi atau balas jasa. Dengan adanya kompensasi yang diterima pegawai berkeinginan agar memenuhi kebutuhan minimal, misalnya kebutuhan makanan, minuman dan perumahan. Oleh karena itu setiap perusahaan dalam menetapkan kompensasi pegawai harus dipertimbangkan, sehingga

kompensasi yang terendah diberikan kepada pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan secara minimal.

b. Kompensasi harus dapat mengikat

Yang harus mengikat para pegawai adalah tergantung pada besarnya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini sangat penting, sebab bilamana kompensasi yang diberikan terlalu rendah dibandingkan dengan perusahaan lain, maka perusahaan bersangkutan dinilai pelit bagi pegawainya. Keadaan ini harus diperhatikan, terutama pada pegawai-pegawai yang senior, sebab mereka ini pada umumnya tetap diberikan pelatihan dengan mengeluarkan biaya yang cukup besar. Dan juga keluarnya sebagian pegawai, dapat menyebabkan perusahaan tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya.

c. Kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan kegiatan kerja

Kompensasi atau balas jasa yang mampu mengikat pegawai supaya tidak keluar dari perusahaan tersebut belum tentu dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja para pegawai. Hal ini disebabkan karena kompensasi pada tingkat tersebut sebenarnya dirasakan masih kurang untuk menunjang hidup secara layak. Sehingga umumnya para pegawai setelah kembali atau pulang kerja masih mencari tambahan penghasilan untuk menutupi kekurangannya. Hal ini akan berpengaruh terhadap moral dan kedisiplinan kerja para pegawai sehingga semangat kegairahan kerjanya menjadi rendah segala akibatnya.

d. Kompensasi harus adil

Kompensasi yang diberikan pegawai tidak semata-mata karena jumlahnya saja, akan tetapi harus mengandung unsur keadilan yang menjamin tidak terjadinya kecemburuan antara sesama pekerja dalam perusahaan. Maka perusahaan harus mengkategorikan tugas-tugas dalam beberapa bagian yang menurut penilaian perlu diberikan kompensasi yang sama berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang layak untuk diberlakukan, sehingga terjadi saling pengertian di antara para pegawai perusahaan, atau antara pemberi kerja dengan pekerja. Di antara pertimbangan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah berupa :

- 1) Berat ringannya pekerjaan
- 2) Sulit mudahnya pekerjaan
- 3) Besar kecilnya resiko pekerjaan
- 4) Perlu tidaknya keterampilan dan pekerjaan
- 5) Kompensasi tidak boleh bersifat statis

Oleh karena kompensasi yang diberikan berwujud uang maka kemungkinan nilainya naik turun. Untuk itu perusahaan harus perlu mengikuti naiknya nilai rupiah dan disesuaikan dengan keadaan yang sebenarnya jika keadaan keuangan perusahaan tidak memungkinkan. Untuk hal tersebut, ada beberapa faktor yang dapat dijadikan dasar penyesuaian antara lain berupa :

- 1) Perubahan tingkat hidup penduduk
- 2) Perubahan undang-undang atau peraturan tentang besarnya rupiah
- 3) Tingkat upah dari perusahaan lain
- 4) Kompensasi yang diberikan harus diperhatikan

Kompensasi yang diberikan kepada para pegawai tidak seharusnya berwujud uang tunai, tetapi juga memungkinkan dalam bentuk yang lain atau fasilitas-fasilitas yang lain. Namun demikian, kesemuanya itu harus dinilai dengan uang dan diterimakan relatif tetap. Untuk itu perusahaan dapat memutuskan apakah kompensasi yang diberikan seluruhnya diwujudkan dalam bentuk uang atau tidak. Bilamana tidak, maka perusahaan harus menetapkan kompensasi yang diberikan dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian jelaslah bahwa dalam pemberian kompensasi kepada para pegawai penetapannya tidak mudah, tetapi harus mempertimbangkan dalam berbagai aspek, sehingga realisasinya harus mampu mengikat semangat dan kegairahan kerja ke arah peningkatan prestasi kerja pegawai.

Dengan memperhatikan beberapa faktor yang telah diuraikan di atas, maka sebagai dasar pertimbangan dan pegangan dalam penetapan suatu sistem pemberian kompensasi yang sehat dan mendatangkan rasa keadilan terhadap masing-masing pihak, dan secara tidak langsung mampu mengangkat martabat manusia sejajar dengan manusia lainnya.

Peranan kompensasi yang sifatnya non materil tidak kurang pula pentingnya dalam menciptakan motivasi para pegawai. Oleh karena itu pimpinan perusahaan mengenai kompensasi para pegawainya, sebab tinggi rendahnya semangat dan kegairahan kerja dari para pegawai dipengaruhi oleh balas jasa non materil tersebut.

Alex S. Nitismito (2002), mengemukakan bentuk kompensasi yang bersifat non materil yang dapat mempengaruhi tingkat prestasi kerja seseorang

dalam suatu organisasi perusahaan adalah dengan cara di antaranya sebagai berikut :

a. Memperhatikan rasa harga diri

Setiap pegawai yang pindah perusahaan lain bukan karena kurangnya gaji yang diberikan kepadanya, tetapi justru karena kurangnya perhatian pimpinan perusahaan terhadap harga diri para pegawai. Oleh karena itu, bagi setiap perusahaan atau pimpinan harus berusaha untuk dapat menimbulkan suasana aman dalam perusahaan agar tidak terjadi tindakan-tindakan yang merendahkan diri para pegawai. Oleh karena itu cara baik menurut Alex adalah "marahilah pegawai anda empat mata dan pujilah pegawai anda di muka umum".

b. Memenuhi Kebutuhan rohani

Yang dimaksud kebutuhan rohani di sini adalah kebutuhan yang berhubungan dengan keagamaan, kepercayaan atau tradisi yang masih tertanam kuat didalam hati para pegawai. Jika hal ini diperhatikan, maka dapat menimbulkan perasaan kurang baik, sehingga akan menyebabkan pekerjaan kurang beres.

c. Menurut Kebutuhan Berpartisipasi

Dalam hal ini pimpinan perusahaan memenuhi kebutuhan berpartisipasi dari para pegawai, karena dengan membangkitkan partisipasi maka pegawai akan merasa diperhatikan dan dihargai oleh pimpinannya.

d. Menempatkan pegawai pada posisi yang tepat

Pimpinan perusahaan memegang peranan penting dalam menempatkan pegawai pada posisi atau jabatan yang tepat, karena apabila pegawai ditempatkan pada posisi yang tidak tepat maka akan terjadi keadaan yang tidak diinginkan oleh perusahaan. Hal ini akan merugikan perusahaan yang bersangkutan. Disamping itu, penempatan yang keliru akan dapat menempatkan pegawainya pada posisi yang tepat, sehingga akan sesuai dengan kemampuan bakat yang dimilikinya.

e. Memberikan kesempatan untuk maju

Setiap pimpinan perusahaan harus mampu mengamati orang perorang setiap pegawai yang berprestasi serta loyalitas tinggi. Individu pegawai yang memiliki kriteria seperti itu dapat diberikan imbalan berupa kenaikan pangkat, atau pemberian posisi yang lebih baik. Perlakuan tersebut dapat berdampak positif bagi kemajuan lainnya seperti munculnya motivasi untuk bekerja, dan bergerak pula untuk berbuat yang terbaik demi kemajuan sendiri.

f. Menimbulkan rasa aman di masa depan

Meskipun diketahui bahwa rasa aman di masa depan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap dan kegairahan kerja. Tetapi, kenyataannya sekarang ini hanya sedikit perusahaan yang dapat menjalankan program pensiunan sebagai salah satu faktor timbulnya rasa aman tersebut. Akan tetapi perusahaan akan stabil, cukup cerah masa depannya yang merupakan jaminan yang cukup untuk menimbulkan rasa aman di masa akan depan bagi pegawai.

g. Memperhatikan lingkungan tempat kerja

Dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang baru mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja yang tinggi bagi pegawai. Untuk itulah pimpinan perusahaan harus memperhatikan lingkungan kerja para pegawai.

h. Menciptakan persaingan yang sehat

Untuk menimbulkan motivasi kerja, dapat juga dilaksanakan dengan jalan menciptakan persaingan yang sehat diantara para pegawai. Sebab, dengan adanya persaingan yang sehat tersebut, maka mereka cenderung akan berlomba untuk melebihi dari pada yang lain. Untuk itu perusahaan harus dapat memberikan hadiah-hadiah yang cukup memuaskan, sehingga dapat merangsang mereka untuk bekerja baik. Hanya saja dalam persaingan yang ada harus dijaga jangan sampai efek negatif yang dapat menimbulkan kerugian yang jauh lebih besar daripada keuntungan yang ingin diperoleh.

Disamping cara-cara yang telah dikemukakan di atas, masih ada cara lain untuk meningkatkan prestasi kerja dari para pegawai, yaitu seperti sekali-kali menciptakan suasana santai. Karena sebagaimana diketahui suasana kerja yang rutin sering kali menimbulkan kebosanan dan ketegangan pegawai.

2.3.2 Sistem dan Manfaat Kompensasi

Menurut Hasibuan (1990) ada tiga yaitu system pemberian kompensasi yaitu sistem waktu, sistem hasil (output), dan sistem borongan.

Untuk lebih jelasnya berikut ini akan diuraikan satu persatu yaitu :

5.1.3 Sistem waktu

Dalam sistem waktu, kompensasi (gaji dan upah) itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu. Administrasi pengupahannya relatif mudah serta dapat diterapkan kepada pegawai tetap maupun kepada pekerja harian.

Sistem waktu ini biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur perunitnya. Bagi pegawai tetapi kompensasinya dibayar atau sistem waktu ini besarnya kompensasi hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerja.

Kebaikan sistem waktu ini adalah administrasikan pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malaspun kompensasinya telah dibayar sebesar perjanjian.

5.1.3 Sistem hasil (*output*)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah diterapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti perpotong, meter, liter, dan kilogram.

Dalam sistem hasil (*output*), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat ditetapkan kepada pegawai tetap, karena sistem waktu dan jenis pekerjaannya tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi pegawai yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi pegawai administrasi.

Kebaikan sistem hasil ini memberikan kesempatan kepada para pegawai yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh

balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Sistem hasil ini perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh mengenai kualitas barang dihasilkan, karena ada kecenderungan dari pegawai untuk mencapai produksi yang lebih besar, pegawai memaksa dirinya bekerja diluar kemampuannya sehingga kurang memperhatikan keselamatannya.

Kelemahan dari sistem hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan pegawai kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi. Jadi menurut hematnya, sebaiknya ditetapkan standar minimal supaya unsur kemanusiaan mendapat perhatian sebaik-baiknya dan ikut dengan pengupahan intensif. Cara kebijaksanaan pengupahan semacam ini akan memberikan kesempatan untuk maju bagi yang kuat memberikan perundingan bagi yang lemah.

5.1.3 Sistem borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa yang didasarkan sistem borongan ini cukup rumit, lama mengerjakannya, serta berapa banyak alat yang diperlukan.

Jadi dalam sistem borongan pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung kecermatan kalkulasi mereka. Kesimpulannya hendaknya dasar penentuan sistem kompensasi ini memberikan kepuasan bagi pegawai dan laba untuk perusahaan, serta konsumen mendapatkan kepuasan dari sistem pengupahan yang diterapkan.

Program kompensasi atau balas jasa ini umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Supaya tujuan ini tercapai

dan memberikan kepuasan semua pihak, hendaknya program kompensasi diterapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar berdasarkan undang-undang perburuhan serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi.

Program kompensasi ini harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendorong seseorang itu bekerja keras, sedang-sedang, serta asal-asalan.

Selanjutnya ada empat sistem kompensasi yang dikemukakan Moh. As,ad (1998) yaitu :

1) Sistem kompensasi menurut banyaknya produksi

Kompensasi menurut banyaknya produksi yang bisa mendorong kepada pegawai untuk bekerja lebih keras dan menguprade diri untuk memproduksi lebih banyak. Kompensasi ini membedakan pegawai berdasarkan kemampuan masing-masing sesuai dengan individu diffrencesi sistem ini sangat menguntungkan bagi mereka yang cerdas dan energik, tetapi kurang menguntungkan pegawai yang kemampuannya sudah mulai mundur, infirior dan lanjut usia.

2) Sistem kompensasi menurut lamanya bekerja

Kompensasi menurut lamanya bekerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang dapat dihitung perjam, perhari, perminggu, dan perbulan.

3) Sistem kompensasi menurut lamanya dinas

Sistem ini ditentukan atas dasar masa kerja atau dinas oleh setiap pegawai dalam organisasi perusahaan. Semakin senior seorang pegawai, semakin tenang dan mantap dalam perusahaan. Sebaiknya bagi pegawai

yang mudah dan prestasinya menonjol, mereka diperlakukan secara kurang adil dan kecewa biasanya atasannya menjadi "atasan" bukan karena kemampuannya, melainkan karena kerjanya. Sistem ini akan dirasakan adil dan berhasil apabila dikombinasikan dengan sistem menurut prestasi kerja.

4) Sistem kompensasi menurut kebutuhan

Sistem ini berusaha dengan kebutuhan hidup pegawai atau buruh, yang biasanya dicerminkan dalam besarnya keluarga. Sistem tersebut kurang mampu mendorong bekerja lebih keras, dalam hal lain lebih penting untuk diperhatikan dalam masalah keadilan.

2.3.3 Pengaruh Kompensasi

Pemberian kompensasi diharapkan akan mempunyai pengaruh yang positif terhadap pegawai yang mencakup :

a. Semangat dan kegairahan kerja pegawai.

Setiap perusahaan selalu berusaha dapat mendorong semangat dan kegairahan kerja pegawai semaksimal mungkin, dalam batas-batas kemampuan perusahaan, berdasarkan hal itu, untuk dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja pegawai diperlukan suatu kebijaksanaan yang akan dapat menimbulkan kepuasan secara maksimal.

Untuk itu akan dikemukakan beberapa cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja pegawai baik yang bersifat material maupun yang bersifat non material. Cara atau kombinasi

mana yang paling tepat tergantung pada situasi dan kondisi perusahaan tersebut serta tujuan yang ingin dicapai. Cara tersebut menurut Alex S.Nitisemito (2012) mencakup :

- 1) Gaji yang cukup
- 2) Memperhatikan kebutuhan rohani.
- 3) Sekali-kali perlu diciptakan suasana yang santai.
- 4) Harga diri perlu mendapatkan perhatian.
- 5) Tempatkan pegawai pada posisi yang tepat.
- 6) Berikan kesempatan pada mereka untuk maju.
- 7) Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan.
- 8) Usahakan pegawai perlu loyalitas.
- 9) Sekali-kali pegawai perlu diajak berunding.
- 10) Pemberian insentif yang terarah.
- 11) Fasilitas yang menyenangkan.

b. Meningkatkan produktivitas dan prestasi kerja pegawai

Meningkatkan perjanjian kerja kolektif pada tingkat perusahaan atau pabrik telah melahirkan istilah persetujuan atau pabrik telah melahirkan istilah persetujuan atau perjanjian produktivitas. Sebagaimana yang dikemukakan oleh David Barber (1977) bahwa persetujuan produktivitas adalah kesepakatan sesudah perundingan, dimana pegawai menyetujui membuat perubahan dalam praktek kerja yang akan mengarah pada harga yang ekonomis dan efisien

sebagai imbalannya mereka menerima perubahan kondisi kerja yang baik dan terutama mengenai gaji yang diterima.

Kebanyakan orang berhasrat untuk menjadikan produktif. Namun kebanyakan pekerja lebih suka bermalas-malas daripada bekerja. Dalam masyarakat kita seorang individu yang sehat akan merasa kehilangan bila tidak mempunyai satu pekerjaan sebagai hobby. Lazimnya mengeluarkan energi mental atau fisik merupakan pengalaman yang menyenangkan bukan menyakitkan.

Akan tetapi bila semua ini benar, bagaimana perusahaan dapat menjelaskan/menghindarkan mengapa orang sering bermalas-malas dalam pekerjaannya, biasanya kelakuan semacam ini sebagai standar ketidakpuasan pekerja terhadap balas jasa yang diterima atau terhadap semua kebijaksanaan perusahaan. Para pekerja merasa diperlakukan tidak adil dan berusaha untuk memperhatikan kemampuannya sangat rendah dan bekerja sedikit mungkin yang pada gilirannya akan menurunkan produktivitas sekaligus pegawai menurun. Perasaan produktivitas sangat rendah dan berpenghasilan sangat penting bagi eksekutif.

c. Motivasi kerja pegawai

Kompensasi yang cukup dan bersifat adil akan dapat mendorong minat pegawai. Sedangkan kuat dorongan itu banyak tergantung pada pentingnya kebutuhan yang dirasakan oleh individu.

Dengan memahami kebutuhan pegawai kita dapat mengenal dan mengarahkan perilaku individu agar perilaku mereka menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Sebagaimana yang dikemukakan Basu Swasta tentang siklus kebutuhan perilaku individu merupakan titik awal untuk memahami perilaku. Dari sini diketahui bahwa perilaku individu itu selalu diarahkan pada pemuasan dan menjadi dasar untuk menjelaskan mengapa orang beraksi seperti mereka lakukan terhadap berbagai macam kekuatan motivasional. Pada saat yang sama dengan pemahaman ini manajer dapat mengidentifikasi pendekatan-pendekatan untuk mengarahkan perilaku yang bisa memberikan manfaat paling besar bagi perusahaan dan pegawainya. Oleh karena itu manajer juga harus memahami kebutuhan manusia agar dapat bekerja sama dengan keseluruhan anggota organisasi.

2.3.4 Jenis-jenis Kompensasi

Berikut ini As. Ruky (1987) mengemukakan jenis-jenis kompensasi adalah sebagai berikut :

a. Pendapatan

Yang dimaksud dengan pendapatan total dalam administrasi pengupahan dan penggajian untuk upah pokok ditambah dengan segala macam tunjangan –tunjangan yang diterima oleh pegawai.

b. Take home pay

Istilah latin yang banyak dipakai di perusahaan-perusahaan adalah take money pay, yang pada dasarnya terdiri dari upah pokok ditambah

penerimaan lain, seperti insentif dan tunjangan lainnya untuk satu bulan tertentu.

c. Imbalan jasa

Mencakup gaji atau upah, tunjangan baik berupa uang maupun innatura, fasilitas kemudahan, dan hal-hal istimewa lainnya seperti representasi untuk eksekutif rumah dinas, mobil dinas, cuti khusus, keanggotaan dalam club khusus dan lain-lain.

Menurut Gomes (1995) Jenis-jenis kompensasi selain upah/gaji tetap adalah 1) pengupahan insentif; 2) kompensasi pelengkap; 3) keamanan/kesehatan.

1) Insentif

Yang dimaksud dengan insentif adalah memberikan upah/gaji berdasarkan perbedaan prestasi kerja sehingga bisa jadi dua orang yang memiliki jabatan sama akan menerima upah yang berbeda, karena prestasinya berbeda, meskipun gaji pokoknya/dasarnya sama. Perbedaan tersebut merupakan tambahan upah (bonus) karena adanya kelebihan prestasi yang membedakan satu pegawai dengan yang lain.

2) Sifat dasar Insentif

Beberapa sifat dasar dalam sistem pengupahan insentif adalah :

- a) Sistem pembayaran agar diupayakan cukup sederhana, sehingga mudah dimengerti dan dihitung oleh pegawai yang bersangkutan sendiri.
- b) Upah insentif yang diterima benar-benar dapat menaikkan motivasi kerja mereka, sehingga output dan efisiensi kerjanya juga meningkat.

- c) Pelaksanaan pengupahan insentif hendaknya cukup cepat, sehingga pegawai yang berprestasi lebih cepat pula merasakan nikmatnya berprestasi.
- d) Penentuan standar kerja atau standar produksi hendaknya scermat mungkin dalam arti tidak terlalu tinggi, sehingga tidak terjangkau oleh umumnya pegawai, atau tidak terlalu rendah, sehingga tidak terlalu mudah dicapai pegawai.
- e) Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerja atau pegawai untuk bekerja giat. Menurut penelitian para ahli, penentuan besarnya insentif berlaku pula bagi tenaga pimpinan yang besarnya 50-60% dari gaji bulanan. Jenis upah insentif macam macam seperti Premi (bonus Payment), stock option (hak untuk membeli/mendapatkan saham pada harga tertentu), Phantom stock plan (dicatat sebagai pemegang saham), dan sebagainya.

3) Kesulitan Sistem Pengupahan Insentif

Menurut Heidjrachman dalam Susilo Martoyo (1998) terdapat delapan kesulitan dalam sistem pengupahan insentif yaitu:

- a) Alat ukur dari berbagai prestasi pegawai belum tentu dapat berhasil dibuat secara tepat sebagaimana diharapkan, yakni wajar dan dapat diterima.
- b) Alat ukur dan tujuan perusahaan harus terikat erat.
- c) Data tentang prestasi kerja pegawai harus cepat dan teratur terkumpul setiap saat (hari, minggu, bulan).

- d) Standar yang ditetapkan haruslah mempunyai kadar/ tingkat kesulitan yang sama untuk setiap kelompok kerja.
- e) Gaji/upah total dari upah pokok plus bonus yang diterima haruslah konsisten di antara berbagai kelompok pekerja yang menerima insentif dan antara kelompok yang menerima insentif dengan yang tidak menerima insentif.
- f) Standar prestasi haruslah disesuaikan secara periodik dengan adanya perubahan dalam prosedur kerja.
- g) Kemungkinan tantangan dari pihak serikat pegawai harus sudah diperhitungkan secara matang.
- h) Berbagai reaksi pegawai terhadap sistem pengupahan insentif yang diterapkan juga harus diantisipasi kemungkinannya.

Dengan demikian perusahaan harus cukup cermat dan hati-hati sekali dalam menentukan sistem pengupahan insentif ini.

4) Kompensasi pelengkap (*Fringe Benefit*).

Kompensasi pelengkap merupakan salah satu bentuk pemberian kompensasi berupa penyediaan paket benefit dan program- program pelayanan pegawai, dengan maksud pokok untuk mempertahankan keberadaan pegawai sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang. Kalau upah dan gaji merupakan kompensasi langsung karena langsung berkaitan dengan prestasi kerja, maka kompensasi pelengkap merupakan kompensasi tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Dengan perkataan lain kompensasi pelengkap adalah upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan

dan tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Saat ini kompensasi pelengkap berkembang pesat terutama karena : 1) Perubahan sikap pegawai, 2) Tuntutan serikat pekerja; 3) Persaingan yang memaksa perusahaan untuk menyediakan benefit yang menarik dan menjaga pegawainya, 4) Persyaratan-persyaratan yang ditetapkan pemerintah, 5) Tuntutan kenaikan biaya hidup.

Kompensasi pelengkap meliputi :

- 1) Tunjangan antara lain berbentuk : a) Pensiun, b) Pesangon, c) Tunjangan Kesehatan, d) Asuransi Kecelakaan Kerja.
- 2) Pelayanan yang meliputi : a) Majalah, b) Sarana Olah Raga, c) Perayaan Hari Raya, d) Program Sosial Lainnya

Dengan kata lain, jenis tunjangan dan pelayanan dapat dikelompokkan sebagai berikut :

- 1) Jaminan rasa aman pegawai (*Employee Security*) ,
- 2) Gaji dan upah yang dibayar pada saat pegawai tidak bekerja (*Pay for time not worked*),
- 3) Bonus dan penghargaan (*Bonuses and Rewards*),
- 4) Program Pelayanan (*Services Program*).

Beberapa keuntungan atau manfaat yang didapat organisasi dengan pemberian kompensasi pelengkap kepada pegawainya diantaranya adalah :

- 1) Peningkatan semangat kerja dan kesetiaan,
- 2) Penurunan turn over pegawai dan absensi,
- 3) Pengurangan kelelahan,

- 4) Pengurangan pengaruh serikat buruh/ pekerja,
 - 5) Hubungan masyarakat yang lebih baik,
 - 6) Pemuasan kebutuhan- kebutuhan pegawai,
 - 7) Meminimalkan biaya kerja lembur,
 - 8) Mengurangi kemungkinan intervensi pemerintah.
- 5) Keamanan serta kesehatan pegawai

Pembinaan kesehatan pegawai atau anggota organisasi merupakan suatu bentuk kompensasi nonfinansial yang sangat penting dalam organisasi. Keadaan aman dan sehat seorang pegawai / anggota organisasi tercermin dalam sikap individual dan aktivitas organisasi pegawai yang bersangkutan. Makin baik kondisi keamanan dan kesehatan, makin positif sumbangan mereka bagi organisasi/perusahaan. Pada umumnya, perusahaan memperhatikan masalah keamanan dan kesehatan pegawai justru untuk memungkinkan terciptanya kondisi kerja yang lebih baik. Hal ini penting sekali terutama bagi bagian-bagian organisasi yang memiliki resiko kecelakaan tinggi. Biasanya tanggung jawab pembinaan keamanan dan kesehatan pegawai tersebut terletak pada manajer operasional perusahaan atau organisasi yang bersangkutan, antara lain meliputi :

- a) Pemeliharaan peraturan-peraturan keamanan.
- b) Standar kesehatan serta pencatatan dan pelaporan kecelakaan.
- c) Pengaturan program-program kesehatan dan keamanan.

- d) Pengaturan suhu udara dalam ruang kerja, ventilasi dan keberhasilan lingkungan kerja.
- e) Program-program Pelatihan keamanan bagi pegawai.
- f) Pengaturan-pengaturan pencegahan kecelakaan kerja dan sebagainya.

Kesehatan pegawai yang dimaksud di sini adalah kesehatan jasmani dan rohani sedangkan keamanan adalah keadaan pegawai yang terbebas dari rasa takut dan bebas dari segala kemungkinan kecelakaan kerja. Upaya memelihara keamanan dapat dilakukan dengan :

- 1) Menggunakan mesin yang dilengkapi dengan alat pengaman.
- 2) Menggunakan peralatan yang lebih baik.
- 3) Mengatur lay out pabrik dan penerangan yang sebaik mungkin.
- 4) Lantai-lantai, tangga-tangga dan lereng-lereng dijaga harus bebas dari air, minyak dan oli.
- 5) Melakukan pemeliharaan fasilitas pabrik secara baik.
- 6) Menggunakan petunjuk-petunjuk dan peralatan-peralatan keamanan beserta larangan-larangan yang dianggap perlu.
- 7) Mendidik para pegawai dalam hal keamanan.
- 8) Membentuk komite manajemen serikat pekerja untuk memecahkan masalah-masalah keamanan dan sebagainya.

2.4. Pelatihan

2.4.1 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 (2007) menyatakan usaha memperbaiki kualitas sumber daya manusia melalui 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 (2005) memberikan definisi 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 (2008) mengemukakan bahwa alasan dan perlunya diadakan pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil, antara lain:

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

dilaksanakan;

3. Merupakan kenyataan masih langkanya tenaga-tenaga kepegawaian yang cukup ahli.

2.4.2 Bentuk-bentuk Pelatihan

Selanjutnya bentuk-bentuk Pelatihan dan Pelatihan yang dapat diselenggarakan terhadap Pegawai Negeri Sipil, menurut Thoha (2008) antara lain adalah:

1. Pelatihan dasar (*pre-entry training*)

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

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

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

3. Pelatihan jabatan khusus (*vestibules training*)

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

2.4.3 Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Pada hakekatnya tujuan pelatihan menurut Simamora (2007) secara luas dapat dikelompokkan kedalam lima bagian, yaitu:

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 pelatihan menurut Simamora (2007) antara lain sebagai berikut:

1. Kenaikan produktivitas dan kualitas jumlah maupun kualitas mutu.
2. Kenaikan moral kerja. Apabila 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 pelatihan seperti yang telah diuraikan maka memberi masukan bahwa dalam penyelenggaraan pelatihan dapat berguna bagi organisasi karena melalui pelatihan dapat mengubah pola pikir dan tindakan pegawai kearah yang lebih baik dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi demi pencapaian tujuan organisasi.

Dalam pencapaian penyelenggaraan pelatihan yang efektif, maka harus dilaksanakan sistem penyelenggaraan pada semua unit sistem. Moekijat (2009) kunci keberhasilan penyelenggaraan pelatihan yaitu:

1. Peserta Pelatihan.

Dimana dalam hal ini haruslah dilakukan seleksi pengikut pelatihan apabila ingin memperoleh hasil yang menguntungkan.

2. Instruktur Pelatihan

Merupakan tokoh penting dalam penyelenggaraan program pelatihan. Seorang instruktur atau pengajar yang cakap dan berkompeten memberi bantuan yang sangat besar kepada suksesnya pelatihan. Instruktur-instruktur yang cakap dapat diperoleh dari tubuh organisasi maupun luar organisasi.

3. Masa Pelatihan.

Lamanya masa Pelatihan tergantung pada tingkat kecakapan yang akan diperoleh peserta, kemampuan belajar daripada pengikut pelatihan dan media pelatihan yang dipergunakan.

4. Bahan 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 Pelatihan, yaitu bagaimana aktivitas kegiatan 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 Pelatihan, yaitu tersedianya sarana-sarana yang memadai dan tidak menurunkan semangat peserta pelatihan, salah satunya adalah kondisi ruangan yang memadai.

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

1. Perencanaan Pelatihan, melalui:

- a. Analisis kebutuhan pelatihan, dimana sebuah organisasi sebelum mengadakan pelatihan haruslah melakukan perencanaan dengan mengidentifikasi masalah atau kebutuhan pelatihan oleh pegawai. Hasil dari analisis kebutuhan pelatihan tersebut merupakan masukan dalam melaksanakan program pelatihan.
- b. Menetapkan tujuan pelatihan yang merupakan perumusan kemampuan

yang akan diharapkan dalam pelatihan yang akan berlangsung.

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

Pelatihan sesungguhnya tidak sama. Walaupun banyak persamaan, keduanya berhubungan dengan memberi ketentuan kepada pegawai, agar pegawai tersebut dapat berkembang keningkat kecerdasan, pengetahuan dan kemampuan yang lebih tinggi. supaya lebih teoritis, dan pelatihan jadi lebih bersifat praktis.

Manullang (2008) pentingnya pelatihan bagi pegawai. pelatihan bertujuan agar pegawai dapat cepat berkembang. Sukar bagi seorang pegawai untuk mengembangkan dirinya tanpa adanya suatu pelatihan khusus. Pengembangan sumber daya manusia yang dapat berkembang hanya dengan melalui pelatihan. Betapa banyaknya sumber daya manusia yang dapat berkembang hanya dengan melalui pengalaman saja. Ini membuktikan bahwa pengembangan sumber daya

manusia akan lebih meningkat melalui pelatihan. Itulah sebabnya mengapa pelatihan bertujuan untuk mempercepat perkembangan para pegawai.

Pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pembinaan sumber daya manusia. Pelatihan 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 pelatihan, 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 (2006) 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 (2003) 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 di desain guna membantu pengembangan para pekerja. Kesempatan ini tidak terbatas pada upaya perbaikan kinerja pekerja dan pada pekerjaan sekarang.

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

Analisis kebutuhan pelatihan 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 pelatihan pegawai merupakan suatu cara yang dihadapi organisasi dalam menghadapi tantangan masa depan.

Sastrohadiwiryo (2002) menyatakan bahwa pelatihan merupakan salah satu kunci manajemen sumber daya manusia dan tanggung jawab yang tidak dapat dilaksanakan secara sembarangan. Artinya efektifitas pelatihan dapat terjamin, perlu penanganan yang serius baik yang menyangkut sarana maupun prasarannya. Pelatihan merupakan dua hal yang hampir sama maksud pelaksanaannya, namun ruang lingkupnya yang membedakan karakteristik kedua kegiatan tersebut. Pelatihan merupakan tugas untuk meningkatkan pengetahuan, pengertian, atau sikap individu sumber daya manusia, sehingga dapat lebih

menyesuaikan dengan lingkungan kerja dalam suatu organisasi. Pelatihan berhubungan dengan penambahan ilmu pengetahuan. Sedangkan pelatihan merupakan Pelatihan 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 pembangunan 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 (2002) mengemukakan pelatihan menurut sifatnya dapat dibedakan menjadi beberapa jenis yaitu pelatihan 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 pelatihan memperoleh pengetahuan dan keterampilan umum. Pelatihan keahlian merupakan pengembangan pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, termasuk pelatihan ketatalaksanaan. Sedangkan

pelatihan kejuruan adalah peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang bertaraf lebih rendah daripada pelatihan keahlian.

Pelatihan 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.

2.5. Motivasi Kerja

2.5.1 Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi merupakan bekal untuk meraih sukses. Sukses berkaitan dengan perilaku 'produktif dan selalu memperhatikan/menjaga 'kualitas' produknya. Motivasi berprestasi merupakan konsep personal yang inheren yang merupakan faktor pendorong untuk meraih atau mencapai sesuatu yang diinginkannya agar meraih kesuksesan. Untuk mencapai kesuksesan tersebut setiap orang mempunyai hambatan-hambatan yang berbeda, dan dengan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, diharapkan hambatan-hambatan tersebut akan dapat diatasi dan kesuksesan yang diinginkan dapat diraih.

Dengan memiliki motivasi berprestasi maka akan muncul kesadaran bahwa dorongan untuk selalu mencapai kesuksesan (perilaku produktif dan selalu

memperhatikan kualitas) dapat menjadi sikap dan perilaku permanen pada diri individu. Motivasi berprestasi akan dapat mendobrak *building block* ketahanan individu dalam menghadapi tantangan hidup sehingga mencapai kesuksesan.

Seorang ahli psikologi dari Amerika Serikat mengemukakan bahwa hal-hal yang menyebabkan kegagalan atau kesuksesan adalah : (1) usaha, (2) kemampuan, (3) orang lain, (4) emosi, (5) tingkat kesulitan tugas, dan (6) keberuntungan. Berkaitan dengan usaha dan kemampuan, Bandura (1992) mengemukakan bahwa bila seseorang memiliki rasa yang kuat tentang kemampuan dirinya (*self efficacy*), maka akan mendesak usaha yang lebih besar untuk menyelesaikan tugas-tugas yang menantang dari pada orang yang memiliki keraguan diri akan kemampuannya. Adanya perasaan mampu (untuk berprestasi) yang dimiliki oleh seseorang, akan memberikan kontribusi yang sangat besar pada aspek percaya diri, yaitu bahwa ia akan merasa yakin dengan kemampuannya untuk dapat mencapai suatu prestasi tertentu.

Motivasi berprestasi adalah daya dorong yang terdapat dalam diri seseorang sehingga orang tersebut berusaha untuk melakukan sesuatu tindakan/kegiatan dengan baik dan berhasil dengan predikat unggul (*excellent*); dorongan tersebut dapat berasal dari dalam dirinya atau berasal dari luar dirinya. McClelland berpendapat bahwa pada intinya setiap manusia mempunyai 3 jenis motivasi sosial, yaitu : (1) motivasi berprestasi; (2) motivasi untuk berkuasa; dan (3) motivasi untuk berafiliasi. Dua dari ke-tiga motivasi tersebut obyeknya adalah berkaitan dengan manusia lain yang ada di lingkungannya, kecuali motivasi berprestasi yang berpijak pada dirinya sendiri. Untuk dapat membangun motivasi

berprestasi, maka perlu mengetahui siapa dirinya dalam hubungannya dengan orang lain dimana mereka terlibat.

Motivasi, meskipun merupakan variabel yang penting dari prestasi / keberhasilan, bukanlah satu-satunya faktor. Sebagaimana dikemukakan diatas terdapat variabel-variabel lain seperti : usaha, kemampuan, emosi, orang lain dan keberuntungan. Pokok bahasan dalam makalah ini mencakup : (1) motivasi dan pengembangan karier; (2) konsep diri; (3) kemampuan diri dan berfikir kreatif; (4) pengembangan dan analisis diri; (5) Motivasi Berprestasi kaitannya dengan Bela Negara.

Hasil penelitian Mc Cleland menunjukkan bahwa orang-orang yang berprestasi (berhasil dengan predikat unggul) mempunyai profil / karakteristik antara lain:

- (1) Pada umumnya menghindari tujuan prestasi yang mudah dan sulit, mereka sebenarnya lebih memilih tujuan yang moderat yang menurut mereka akan dapat diwujudkan atau diraih;
- (2) Lebih menyukai umpan balik langsung dan dapat diandalkan mengenai bagaimana mereka berprestasi;
- (3) Menyukai tanggung jawab pada pemecahan masalah.

Orang-orang yang memiliki profil / karakteristik sebagaimana tersebut diatas tidak terlalu peduli atau menghiraukan orang lain. Baginya yang penting adalah bagaimana caranya ia dapat mencapai suatu prestasi dengan predikat unggul dibandingkan dengan yang lain. Keinginan untuk memperoleh atau mencapai sesuatu yang lebih baik dari yang lain adalah merupakan kebutuhan

yang harus dipenuhi, sehingga ia akan terdorong untuk memenuhi apa yang menjadi kebutuhannya tersebut. Kerangka berpikir orang-orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah bagaimana usaha / perjuangan yang dilakukan untuk menghasilkan suatu prestasi yang unggul. Untuk pengembangan karier (di tempat kerja) tidak cukup hanya mengandalkan pada tingginya motivasi berprestasi, tetapi juga diperlukan motivasi berafiliasi dan motivasi berkuasa.

2.5.2 Pengertian Motivasi Kerja

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, dibawah ini dikemukakan pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja. Abraham Sperling (dalam Mangkunegara, 2002:93) mengemukakan bahwa motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. William J. Stanton (dalam Mangkunegara, 2002:93) mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang di stimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas. Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (dalam Mangkunegara, 2002:93) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Sedangkan motivasi

dikatakan sebagai energy untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest L. McCormick (dalam Mangkunegara, 2002:94) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

2.5.3 Teori Motivasi Kerja

1. Teori Kebutuhan (*Maslow's Model*) Model Maslow Ini sering disebut dengan model hierarki kebutuhan. Karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan butuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu tersebut termotivasi untuk kerja.

2. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Motivasi seseorang bekerja tergantung pada reward yang diterimanya dan punishment yang akan dialaminya nanti (Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2003:35-37). Penguatan adalah segala sesuatu yang digunakan seorang pimpinan untuk meningkatkan atau mempertahankan tanggapan khusus individu. Jadi menurut teori ini, motivasi seseorang pada yang diterimanya dan dari yang akan dialaminya nanti. Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seorang di masa mendatang dibentuk oleh akibat dari perilakunya yang sekarang. Jenis reinforcement ada empat, yaitu: (a) *positive reinforcement* (penguatan positif), yaitu penguatan yang dilakukan ke arah kinerja yang positif; (b) *negative reinforcement* (penguatan negatif), yaitu penguatan yang dilakukan karena mengurangi atau menghentikan keadaan yang

tidak disukai. Misalnya, berupaya cepat-cepat menyelesaikan pekerjaan karena tidak tahan mendengar atasan mengomel terus-menerus; (c) *extinction* (peredaan), yaitu tidak mengukuhkan suatu perilaku, sehingga perilaku tersebut mereda atau punah sama sekali. Hal ini dilakukan untuk mengurangi perilaku yang tidak diharapkan; (d) *punishment*, yaitu konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu.

3. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori ekspektansi menyatakan bahwa motivasi kerja dideterminasi oleh keyakinan-keyakinan individual sehubungan dengan hubungan upaya-kinerja, dan didambakannya berbagai macam hasil kerja, yang berkaitan dengan tingkat kinerja yang berbeda-beda. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa teori tersebut berlandaskan logika: "Orang-orang akan melakukan apa yang dapat mereka lakukan, apabila mereka berkeinginan untuk melakukannya". Vroom (dalam Winardi, 2002:109-110) berpendapat bahwa motivasi terhadap kerja merupakan hasil dari ekspektansi kali instrumentalitas, kali valensi. Hubungan multiplikatif tersebut berarti bahwa daya tarik motivasional jalur pekerjaan tertentu, sangat berkurang, apabila salah satu di antara hal berikut: ekspektansi, instrumentalitas, atau valensi mendekati nol. Sebaliknya agar imbalan tertentu memiliki sebuah dampak motivasional tinggi serta positif, sebagai hasil kerja, maka ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi yang berkaitan dengan imbalan tersebut harus tinggi serta positif. Motivasi-Ekspektansi x Instrumen x Valensi ($M = E \times I \times V$) Hubungan antara motivasi seseorang melakukan suatu kegiatan dengan kinerja yang akan

diperolehnya yakni apabila motivasinya rendah jangan berharap hasil kerjanya (kinerjanya) baik. Motivasi dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan pribadi seperti rasa tertarik atau memperoleh harapan.

4. Teori Penetapan Tujuan Locke

Suprihanto, dkk (2003:52-53 menyatakan bahwa teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) ini suatu teori yang menyatakan bahwa tujuan-tujuan yang sifatnya spesifik atau sulit cenderung menghasilkan kinerja (*performance*) yang lebih tinggi. Pencapaian tujuan dilakukan melalui usaha partisipasi. Meskipun demikian pencapaian tujuan belum tentu dilakukan oleh banyak orang. Dalam pencapaian tujuan yang partisipatif mempunyai dampak positif berupa timbulnya penerimaan (*acceptance*), artinya sesulit apapun apabila orang telah menerima suatu pekerjaan maka akan dijalankan baik. Sementara itu dalam pencapaian tujuan yang partisipatif dapat pula berdampak negative yaitu timbulnya superioritas pada orang-orang yang memiliki kemampuan lebih tinggi. Teori Penetapan Tujuan Locke mengatakan bahwa tujuan dan maksud individu yang disadari adalah determinan utama perilaku. Perilaku orang akan terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi. Menurut teori ini, prestasi akan tergantung pada tingkat kesukaran tujuan, kerincian tujuan, dan komitmen seseorang terhadap tujuan. Tujuan yang lebih sukar akan membuat orang frustrasi sehingga prestasinya juga rendah. Kerincian tujuan akan mempengaruhi pemahaman seseorang terhadap tujuan dimana seseorang lebih menyadari dan memahami tujuannya akan berprestasi lebih baik.

Sedangkan variable komitmen terhadap tujuan menyangkut keterlibatan seseorang terhadap tujuan. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi bias diharapkan akan berprestasi lebih baik.

2.5.4 Manfaat Motivasi Kerja

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2003:16-17).

2.5.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Frederick Herzberg (dalam Masithoh, 1998:20) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua factor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan factor pemelihara (*maintenance factor*) yang

disebut dengan *disatisfier* atau *extrinsic motivation*. Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan factor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain:

1. Prestasi yang diraih (*achievement*)
2. Pengakuan orang lain (*recognition*)
3. Tanggungjawab (*responsibility*)
4. Peluang untuk maju (*advancement*)
5. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*)
6. Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*)

Sedangkan faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan pegawai sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi:

1. Kompensasi
2. Keamanan dan keselamatan kerja
3. Kondisi kerja
4. Status
5. Prosedur perusahaan
6. Mutu dari supevisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

B A B III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

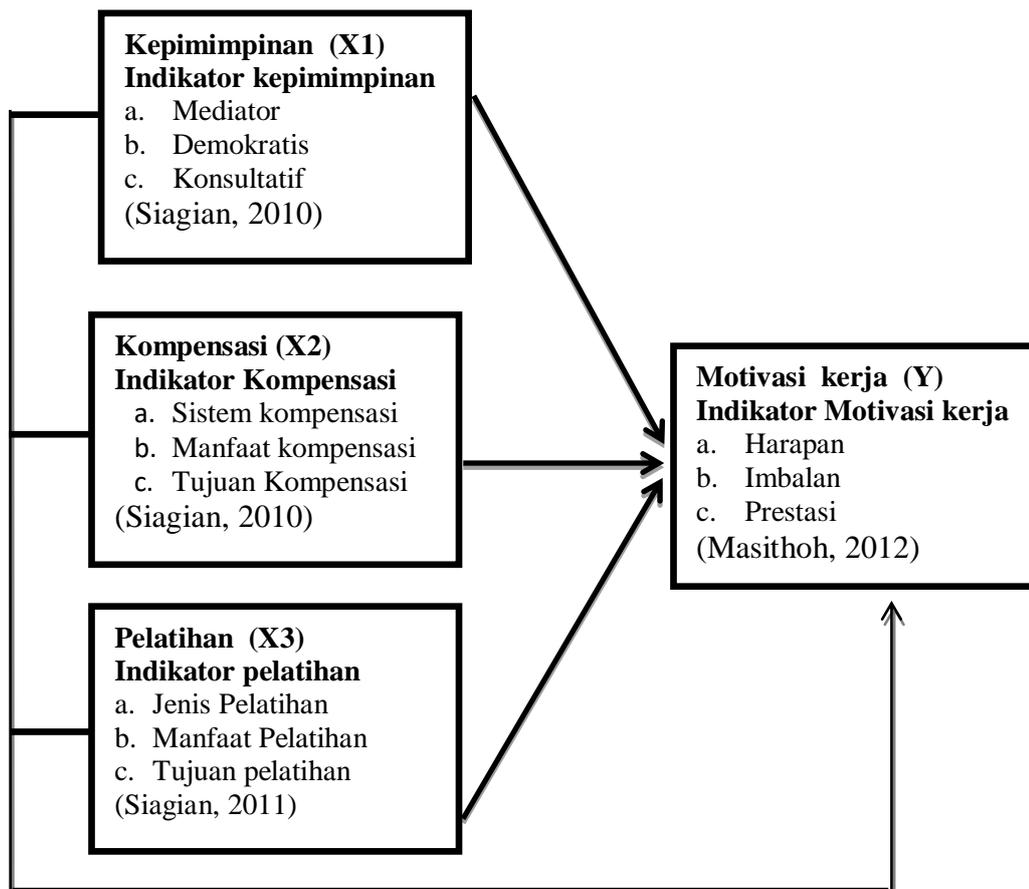
Kepemimpinan (*leadership*) telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh berbagai orang yang berbeda pula. Kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Pemimpin berkaitan dengan bagaimana memotivasi bawahan agar bekerja dengan baik dan bisa meningkatkan kinerjanya,

Variabel lain yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah pemberian kompensasi dimana merupakan imbalan berupa finansial maupun non finansial yang diberikan organisasi sebagai balas jasa atas hasil kerja seseorang. Handoko (2012: 114) mengemukakan bahwa kompensasi sebagai segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Lebih lanjut dikatakan bahwa kompensasi adalah penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang salah satunya adalah pendidikan dan pelatihan (Diklat). Diklat merupakan suatu proses pembelajaran dalam organisasi yang mengarah pada perubahan sikap dan perilaku pegawai guna memenuhi harapan kualifikasi kerja dan tuntunan perkembangan organisasi baik internal maupun eksternal.

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tinjauan pustaka dan hipotesis maka berikut ini di gambarkan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut :

Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian



3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan penelitian serta tinjauan pustaka, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan, kompensasi dan Pelatihan secara parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto.

2. Kepemimpinan, kompensasi dan Pelatihan secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto.
3. Variabel kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, kompensasi dan Pelatihan, sebagai variabel bebas. Setiap variabel bebas tersebut diberi simbol X1, X2, X3, sedangkan variabel terikat adalah motivasi kerja yang diberi simbol Y.

Operasionalisasi variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan pimpinan pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain untuk bekerja sesuai dengan keinginannya. Variabel kepemimpinan diukur dengan menggunakan tiga indikator dari (Siagiang, 2012) yaitu: (1) Kepemimpinan sebagai mediator, (2) Kepemimpinan Demokratis, (3) Kepemimpinan konsultatif. Untuk mengukur variabel-variabel ini, maka akan digunakan kuisioner dengan modifikasi skala likert yang terdiri dari lima skala pengukuran yaitu:
 - a. Sangat Setuju, nilai 5
 - b. Setuju, nilai 4
 - c. Netral, nilai 3
 - d. Tidak Setuju, nilai 2

- e. Sangat Tidak Setuju, nilai 1

Kelima skala pengukuran ini akan tercantum dalam kuisisioner dan menjadi pilihan jawaban bagi responden atas pernyataan yang disodorkan pada kuisisioner.

2. Kompensasi adalah seluruh imbalan dan balas jasa yang diterima pegawai sebagai akibat dari kegiataannya menjalankan tugas dan kewajiban. Kompensasi dapat berupa materi dan non materi. Sebagai indikator dari variabel kompensasi adalah (1) sistem kompensasi, (2) manfaat kompensasi, (3) tujuan kompensasi, (Siagian, 2012). Untuk mengukur variable-variabel ini, maka akan digunakan kuisisioner dengan modifikasi skala likert yang terdiri dari lima skala pengukuran yaitu:

- a. Sangat Setuju, nilai 5
- b. Setuju, nilai 4
- c. Netral, nilai 3
- d. Tidak Setuju, nilai 2
- e. Sangat Tidak Setuju, nilai 1

Kelima skala pengukuran ini akan tercantum dalam kuisisioner dan menjadi pilihan jawaban bagi responden atas pernyataan yang disodorkan pada kuisisioner.

3. Pelatihan adalah kegiatan yang dilakukan oleh Inspektorat Kabupaten Jenepono dalam rangka untuk meningkatkan kampuan dan keterampilan pegawai. Kegiatan tersebut dilakukan secara terprogram, terencana, dan berjenjang. Sebagai indikator dari variabel Pelatihan adalah (1) jenis

Pelatihan, (2) manfaat Pelatihan, (3) tujuan Pelatihan. (Siagian, 2012). Untuk mengukur variable-variabel ini, maka akan digunakan kuisisioner dengan modifikasi skala likert yang terdiri dari lima skala pengukuran yaitu:

- a. Sangat Setuju, nilai 5
- b. Setuju, nilai 4
- c. Netral, nilai 3
- d. Tidak Setuju, nilai 2
- e. Sangat Tidak Setuju, nilai 1

Kelima skala pengukuran ini akan tercantum dalam kuisisioner dan menjadi pilihan jawaban bagi responden atas pernyataan yang disodorkan pada kuisisioner.

4. Motivasi Kerja adalah berbagai factor yang menjadi daya dorong bagi pegawai untuk bekerja dan mendapatkan prestasi. Prestasi yang diraih pegawai, jika dihargai dengan seleyaknya, akan menjadi sumber motivasi bagi pegawai tersebut. Sebagai indikator dari variabel motivasi kerja adalah (1) Harapan, (2) Imbalan, (3) Prestasi (Masithoh, 2012).

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian diartikan sebagai strategi untuk melaksanakan penelitian. Apabila diklasifikasikan dari jenisnya, maka penelitian ini tergolong penelitian tingkat eksplanasi (*level of explanation*) atau tingkat penjelasan. Jadi, penelitian tingkat eksplanasi adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variable dengan variable yang lain (Sugiyono, 2011).

Sebagai alat atau instrument untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini, digunakan kuisisioner yang disebarkan kepada responden. Data yang dihimpun dengan menggunakan daftar pertanyaan (indikator) yang diajukan sebagai alat ukur dengan menggunakan modifikasi skala likert.

4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam penelitian ini, lokasi penelitian yang dipilih adalah Inspektorat Kabupaten Jeneponto. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan dengan pertimbangan:

1. Inspektorat Kabupaten Jeneponto merupakan tempat kerja bagi penulis sehingga lebih cepat dalam mendapatkan data penelitian.
2. Jumlah pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto cukup representative untuk dijadikan sampel dalam penelitian ini.

Adapun waktu penelitian, di laksanakan selama satu bulan, yaitu dari tanggal 30 Desember 2020 sampai dengan 30 Januari 2021.

4.3. Populasi dan Teknik Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh jumlah pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto yang berjumlah 60 orang Pegawai. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Pemilihan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode sampel jenuh atau sensus yaitu seluruh populasi di jadikan sampel sebanyak 60 pegawai.

4.4. Instrumen Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada responden. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan dua cara yaitu bekerjasama dengan pihak ketiga dan dilakukan oleh peneliti sendiri. Pihak ketiga yang dimaksud adalah pejabat struktural dalam lingkup Inspektorat Kabupaten Jeneponto.

4.5. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif yang menggunakan Metode Regresi Berganda. Metode ini digunakan pada saat melakukan analisis tentang pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan Pelatihan terhadap motivasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto

Dengan metode ini akan diketahui faktor yang paling dominan berpengaruh, sekaligus untuk mengetahui tingkat pengaruh factor-faktor secara bersama-sama.

Persamaan regresi yang digunakan adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \quad (1)$$

Dimana :

Y = Motivasi Kerja

X₁ = Kepemimpinan

X₂ = kompensasi

X₃ = Pelatihan

a = Konstanta

e = Faktor pengganggu

b₁-b₃ = Koefisien regresi

Sebelum metode regresi berganda digunakan, terlebih dahulu dilakukan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.

a. Uji Validitas.

Uji validitas digunakan untuk mengetahui seberapa tepat suatu alat ukur mampu melakukan fungsi. Sebuah instrument dikatakan valid apabila test tersebut dapat mengukur apa yang hendak diukur. Pengujian ini merupakan uji validitas terhadap pertanyaan atau soal yang terangkum dalam kuesioner, dimana setiap pertanyaan dikatakan valid jika mempunyai dukungan yang kuat terhadap skor total. Uji validitas ini dilakukan dengan bantuan *Software SPSS* dengan cara menggunakan nilai r hasil *Corrected*

Item Total Correlation. Nilai merupakan korelasi antara skor total item. Interpretasinya dengan membandingkan nilai r_{hitung} dan r_{tabel} . Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka instrument dinyatakan valid. Cara lain adalah dengan membandingkan antara r_{hitung} dengan r_{kritis} . Menurut Sugiyono (2001:115), r_{kritis} sebesar 0,30. Bila korelasi tiap factor tersebut positif dan besarnya 0,30 ke atas maka faktor tersebut merupakan *construck* yang kuat. Jadi berdasarkan analisis factor itu, dapat disimpulkan bahwa instrument tersebut memiliki validitas konstruksi yang baik.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi atau keteraturan hasil pengukuran suatu instrument apabila instrument tersebut digunakan lagi sebagai alat ukur suatu obyek atau responden. Untuk pengujian ini dilakukan dengan bantuan *software SPSS* dengan Metode *Alfa.Cronnbach*.

Apabila dilakukan pengujian reliabilitas dengan metode ini, maka nilai r_{hitung} diwakili oleh nilai alpha. Tingkat reliabilitas dengan metode *Alpha cronbach* diukur berdasarkan skala alpha 0 – 1. Menurut Trinton (dalam Sujianto, 2011), apabila skala tersebut dikelompokkan ke dalam lima kelas range yang sama, maka ukuran kemantapan alpha dapat diinterpretasikan seperti tabel berikut :

Tabel 4.1 Tingkat Reliabilitas Berdasarkan Nilai Alpha

Alpha (α)	Tingkat Reliabilitas
$0,00 \leq \alpha \leq 0,20$	Kurang reliable
$0,20 < \alpha \leq 0,40$	Agak reliable
$0,40 < \alpha \leq 0,60$	Cukup reliable
$0,60 < \alpha \leq 0,80$	Reliabel
$0,80 < \alpha \leq 1,00$	Sangat reliable

Sumber: Bilson Simamora (2014)

Berdasarkan hasil analisis perhitungan dengan metode regresi linear berganda yang telah dilakukan, selanjutnya perlu dilakukan serangkaian pengujian untuk membuktikan hipotesis. Pengujian yang dimaksud adalah uji F dan uji t.

a. Uji F (fisher)

Uji global disebut juga uji signifikansi serentak atau uji F. Uji global adalah uji kemampuan variabel bebas terhadap variabel tidak bebas secara bersama-sama. Uji ini dimaksudkan untuk melihat kemampuan menyeluruh dari variabel bebas yaitu X_1, X_2, \dots, X_n , untuk dapat atau mampu menjelaskan tingkah laku atau keragaman variabel tidak bebas Y (Suharyadi dan Purwanto, 2014). Uji ini dilakukan dengan membandingkan antara nilai F_{ratio} dengan F_{tabel} . Jika $F_{ratio} > F_{tabel}$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel independent secara bersama dapat mempengaruhi variabel dependen dengan derajat kebebasan (*degree of freedom*) 95 % atau $\alpha = 5\%$ (0,05)

b. Uji t

Untuk mengetahui apakah suatu variabel secara parsial berpengaruh nyata atau tidak, digunakan uji t atau *t-student* (Suharyadi dan Purwanto, 2014:525). Uji ini dilakukan dengan membandingkan antara nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} . Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka keputusannya adalah menerima hipotesis

H_0 , demikian juga sebaliknya. Keputusan ini berlaku pada derajat kebebasan 95 % atau $\alpha = 5 \% (0,05)$.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Karakteristik Responden

Pegawai yang bertugas pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto yang dijadikan sampel pada penelitian ini sebanyak 60 orang.

Di bawah ini akan dipaparkan karakteristik responden secara umum menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja responden bekerja di Inspektorat Kabupaten Jeneponto.

5.1.1 Jenis kelamin

Jenis kelamin bukan menjadi ukuran bagi seorang pegawai di dalam menentukan mampu tidaknya bekerja. Akan tetapi yang terpenting adalah kemauan dan kompensasi kerja yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri. Hal mungkin terjadi adalah kemauan dan kompensasi kerja pegawai laki-laki lebih tinggi dari pada pegawai perempuan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.1 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	JenisKelamin	Frekuensi
1	Laki-laki	43 Orang
2	Perempuan	17 Orang
Jumlah		60 Orang

Sumber : Hasil olah data primer 2021

Berdasarkan Tabel 5.1 di atas, menunjukkan bahwa dari 60 responden dalam penelitian ini, terdapat 43 responden laki-laki sedangkan sisanya 17 adalah responden perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa responden laki-laki lebih banyak dari perempuan. Komposisi yang demikian diharapkan dapat berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karena responden laki-laki lebih leluasa memusatkan perhatian pada pelaksanaan tugas-tugas kepegawaian tanpa harus memikirkan kegiatan rumah tangga.

5.1.2 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 motivasi kerja 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 5.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Kelompok Usia

No	Usia	Jumlah Responden
1	30 - 40 Tahun	20 Orang
2	41 - 50 Tahun	22 Orang
3	> 50 Tahun	18 Orang
Jumlah		60 Orang

Sumber : Hasil olahan data primer, 2021

Dari Tabel 5.2 di atas menunjukkan bahwa dari 60 responden yang berusia antara 30 - 40 tahun 20 orang, responden yang berusia 41 - 50 tahun, 22 orang responden. Responden yang berusia di atas 50 Tahun sebanyak 18 orang. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi usia responden terkonsentrasi pada usia antara 41-50 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.

5.1.3 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 kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Jeneponto 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 5.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah
1	S2	31 Orang
2	S1	25 Orang
3	DIPLOMA 3	1 Orang
4	SLTA	3 Orang
Jumlah		60 Orang

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2021

Pada Tabel 5.3 di atas, tentang tingkat pendidikan responden pegawai Inspektorat Kabupaten Jeneponto menunjukkan bahwa 31 orang adalah lulusan Magister (S2/S3), 25 lulusan Sarjana (S1), dan pegawai dengan tingkat pendidikan Diploma 3 sebanyak 1 orang, SLTA sebanyak 3 orang. Dengan demikian prosentasi responden terbesar pada tingkat pendidikan Strata Satu pegawai Inspektorat Kabupaten Jeneponto memberikan gambaran bahwa pengetahuan pegawai dalam lingkup Inspektorat Kabupaten Jeneponto sangat mendukung motivasi kerja.

Di samping itu adanya pegawai yang berpendidikan strata satu dan strata dua yang merupakan aset yang sangat baik dalam membimbing pegawai lainnya dalam rangka peningkatan motivasi kerja Inspektorat Kabupaten Jeneponto pada umumnya.

Tentunya pegawai tersebut didukung oleh jenjang pendidikan yang diperolehnya atau dengan kata lain latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai dapat mempengaruhi kompetensi dan kemampuan dalam melaksanakan tugas pokok yang pada akhirnya sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja. Berdasarkan data pendidikan formal pegawai Inspektorat Kabupaten Jeneponto sekarang ini termasuk dalam kategori sangat mendukung peningkatan motivasi kerja.

5.1.4 Masa Kerja

Motivasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto 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 berikut :

Tabel 5.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah Pegawai
1	< 5 Tahun	5
2	5 - 10 Tahun	10
3	10 - 20 Tahun	41
4	> 20 Tahun	4
Jumlah		60

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2021

Data Tabel 4 tersebut di atas menunjukkan bahwa dari 60 responden terdapat 5 orang pegawai yang memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, 10 orang responden yang memiliki masa kerja antara 5-10 tahun, 41 responden yang memiliki masa kerja antara 10-20 tahun dan 4 orang responden yang memiliki masa kerja di atas 20 tahun, hal ini menunjukkan bahwa komposisi masa kerja responden terkonsentrasi antara 10-20 tahun. Kondisi ini akan sangat menguntungkan karena masa kerja yang relatif lama akan melahirkan tingkat kematangan berpikir dan kematangan dalam proses peningkatan kualitas pekerjaan. Selain itu masa kerja di atas 20 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 20 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 kerja pegawai. 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.

5.2 Deskripsi Data Hasil Penelitian

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

5.2.1 Kepemimpinan

Deskripsi Kepemimpinan didasarkan pada pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke pertanyaan tentang Kepemimpinan dapat dilihat pada tabel 5.5 berikut :

Tabel 5.5 Deskripsi Responden Terhadap Kepemimpinan

X1.1

	Frecuency	Persent	Valid Percent	Comulative Persen
Valid N	26	43.3	43.3	43.3
S	31	51.7	51.7	95.0
SS	3	5.0	5.0	100
Total	60.0	100.0	100.0	

X1.2

		Frecuency	Persent	Valid Percent	Comulative Persen
Valid	N	3	5.0	5.0	5.0
	S	52	86.7	86.7	91.7
	SS	5	8.3	8.3	100.0
	Total	60.0	100.0	100.0	

X1.3

		Frecuency	Persent	Valid Percent	Comulative Persen
Valid	N	3	5.0	5.0	5.0
	S	47	78.3	78.3	83.3
	SS	10	16.7	16.7	100.0
	Total	60.0	100.0	100.0	

X1.4

		Frecuency	Persent	Valid Percent	Comulative Persen
Valid	N	3	5.0	5.0	5.0
	S	55	91.7	91.7	96.7
	SS	2	3.3	3.3	100.0
	Total	60.0	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item kepemimpinan dapat diuraikan sebagai X1.1), pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 95,0 persen. X1.2), pada

umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 91,7 persen. X1.3), pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 83,3. X.14), pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 96,7. Berdasarkan tabel di atas pada umumnya responden mengemukakan setuju. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata item kepemimpinan umumnya berkategori tinggi.

5.2.2 Kompensasi

Deskripsi kompensasi didasarkan pada pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap item pertanyaan tentang kompensasi dapat dilihat pada Tabel 5.6 berikut :

Tabel 5.6 Deskripsi Responden Terhadap Kompensasi

X2.1

	Frecuency	Persent	Valid Percent	Comulative Persen
Valid N	3	5.0	5.0	5.0
S	55	91.7	91.7	96.7
SS	2	3.3	3.3	100
Total	60	100.0	100.0	

X2.2

	Frecuency	Persent	Valid Percent	Comulative Persen
Valid N	5	8.3	8.3	8.3
S	52	86.7	86.7	95.0

SS	5	8.3	5.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

X2.3

	Frecuency	Persent	Valid Percent	Comulative Persen
Valid TS	45	75.0	75.0	75.0
N	2	3.3	3.3	78.3
S	10	16.7	16.7	95.0
SS	3	5.0	5.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

X2.4

	Frecuency	Persent	Valid Percent	Comulative Persen
Valid N	34	56.7	56.7	56.7
S	26	43.3	43.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut: X2.1), pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 96,7 persen. X2.2), pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 95,0 persen. X2.3), pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 95,0. X2.4), responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 56,7. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata item kompensasi umumnya berkategori tinggi.

Berdasarkan deskripsi responden pada variabel kompensasi yang di cerminkan dengan item-item pernyataan mayoritas responden menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal memberikan dampak dan pengaruh yang baik terhadap motivasi kerja.

5.2.3 Pelatihan

Deskripsi Pelatihan didasarkan pada pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang pelatihan dapat dilihat pada tabel 5.7 berikut :

Tabel 5.7 Deskripsi Responden Terhadap pelatihan

X3.1

	Frecuency	Persent	Valid Percent	Comulative Persen
Valid N	7	11.7	11.7	11.7
S	51	85.0	85.0	96.7
SS	2	3.3	3.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

X3.2

	Frecuency	Persent	Valid Percent	Comulative Persen
Valid S	54	90.0	90.0	90.0
SS	6	10.0	10.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

X3.3

		Frecuency	Persent	Valid Percent	Comulative Persen
Valid	TS	5	8.3	8.3	8.3
	N	39	65.0	65.0	73.3
	S	11	18.3	18.3	91.7
	SS	5	8.3	8.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item Pelatihan dapat diuraikan sebagai berikut: X3.1), pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 96,7 persen. X3.2), pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 90,0 persen. X3.3), pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 91,7.

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa rata-rata item Pelatihan umumnya berkategori tinggi.

5.2.4 Motivasi kerja

Deskripsi motivasi kerja didasarkan pada pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang motivasi kerja dapat dilihat pada tabel 5.8 berikut :

Tabel 5.8 Deskripsi Responden Terhadap Motivasi Kerja

Y1.1

	Frecuency	Persent	Valid Percent	Comulative Persen
--	-----------	---------	---------------	-------------------

Valid	N	37	61.7	61.7	61.7
	S	18	30.0	30.0	91.7
	SS	5	8.3	8.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Y1.2

		Frecuency	Persent	Valid Percent	Comulative Persen
Valid	N	37	61.7	61.7	61.7
	S	21	35.0	35.0	96.7
	SS	2	3.3	3.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Y1.3

		Frecuency	Persent	Valid Percent	Comulative Persen
Valid	N	2	3.3	3.3	3.3
	S	54	90.0	90.0	93.3
	SS	4	6.7	6.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Y1.4

		Frecuency	Persent	Valid Percent	Comulative Persen
Valid	N	5	8.3	8.3	8.3
	S	55	91.7	91.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item motivasi kerja dapat diuraikan sebagai berikut: Y1.1), pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 91,7 persen. Y1.2), pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 96,7 persen. Y1.3), pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 93,3. Y1.4), mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 91.7 persen.

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa rata-rata item motivasi kerja umumnya berkategori tinggi.

5.3 Uji Kualitas Data

5.3.1 Uji validitas

1) Hasil uji validitas instrumen variabel kepemimpinan (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 5.9 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X_1)

Indikator		r hit	Sig	Ket
X1	X1_1	0.836	0.000	Valid
	X1_2	0.681	0.000	Valid
	X1_3	0.714	0.000	Valid
	X1_4	0.430	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

2) Hasil uji validitas instrumen variabel kompensasi (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 5.10 Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi (X_2)

Indikator		r hit	Sig	Ket
X2	X2_1	0.365	0.000	Valid
	X2_2	0.567	0.000	Valid
	X2_3	0.828	0.000	Valid
	X2_4	0.409	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

3) Hasil uji validitas instrumen variabel pelatihan (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 5.11 Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan (X_3)

Indikator		r hit	Sig	Ket
X3	X3_1	0.637	0.000	Valid
	X3_2	0.599	0.000	Valid
	X3_3	0.891	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

4) Hasil uji validitas instrumen variabel motivasi kerja (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 5.12 Hasil Uji Validitas Variabel motivasi kerja (Y)

Indikator	r hit	Sig	Ket	
Y	Y_1	0.926	0.000	Valid
	Y_2	0.904	0.000	Valid
	Y_3	0.491	0.000	Valid
	Y_4	0.379	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

5.3.2 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 5.13 berikut :

Tabel 5.13 Hasil Uji Reliablitas

No. Item	Variabel	Nilai Alfa Crombach's	Ket
1	Kepemimpin (X_1)	0.608	Realibel
2	Kompensasi (X_2)	0.552	Realibel
3	Pelatihan (X_3)	0.599	Realibel
4	Motivasi Kerja (Y)	0.656	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 alfha crombachtnya melebihi dari 0,50.

5.3.3 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 tidak. 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 tabel 5.14 berikut :

Tabel 5.14 Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameter ^a	Mean	DE-7
	Std. Deviation	80647654
Most Extreme Differences	Absolute	.258
	Positive	.258
	Negative	-.139
Kolmogorov-Smirnov Z		1.997
Asymp. Sig. (2-tailed)		.001

a. Test distribution is Normal

b. Calculated from data

Dengan melihat tabel di atas dapat disimpulkan bahwa pola distribusi data mendekati normal. Hal tersebut terlihat dari Nilai Sig $0.001 < 0.05 \rightarrow$ Data terdistribusi normal.

5.3.4 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 5.15 berikut :

Tabel 5.15 Hasil Uji Multikolinearitas Data

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Kepemimpinan (X1)	.558	1.793
Kompensasi (X2)	.805	1.242
Pelatihan (X3)	.572	1.748

a. Dependen Variabel Motivasi Kerja (Y)

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

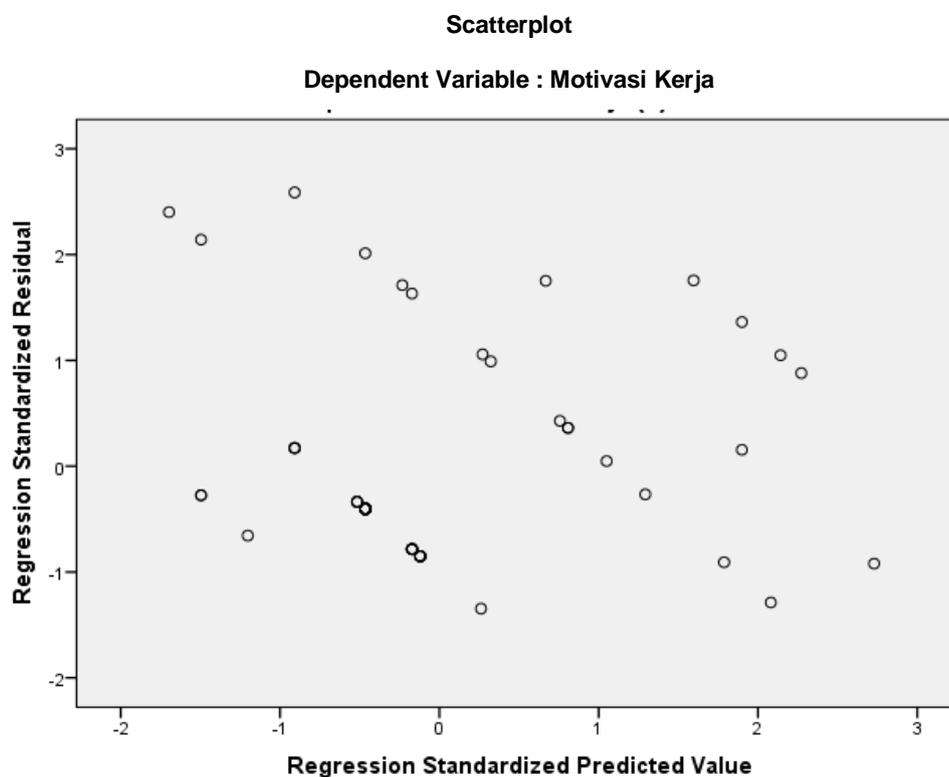
Suatu model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas jika mempunyai nilai *Tolerance* dibawah 1 dan nilai VIF di bawah 10. Dari tabel 5.15 dapat diketahui bahwa semua variabel independen memiliki nilai *Tolerance*

berada di bawah 1 dan nilai VIF pada variable X1, X2 dan X3 lebih kecil dari 10, yang berarti tidak terjadi multikolinearitas pada variable X1, X2 dan X3.

5.3.5 Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas pada akuntan dengan menggunakan uji glejser ditunjukkan pada Gambar 5.1 di bawah ini.

Gambar 5.1 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.

5.4 Pengujian Hipotesis

5.4.1 Analisis regresi berganda

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

Tabel 5.16 Hasil Regresi Berganda

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.426	1.571		.907	.368
Kepemimpinan (X1)	.055	.121	.049	.453	.653
Kompensasi (X2)	.260	.093	.252	2.812	.007
Pelatihan (X3)	.791	.133	.633	5.968	.000

a. Dependen Variabel Motivasi Kerja (Y)

Sumber : Data diolah, 2021

Dari tabel di atas diperoleh persamaan regresi

$$\hat{y} = 1,426 + 0,055 X_1 + 0,260 X_2 + 0,791 X_3$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa:

1. Konstanta sebesar 1,426 menyatakan bahwa jika tidak ada perubahan pada faktor kepemimpinan, kompensasi, pelatihan dan motivasi kerja, maka tingkat motivasi kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Jeneponto adalah sebesar 1,426 satuan.
2. Koefisien regresi variabel kepemimpinan (X_1), koefisien bernilai positif sebesar 0,055. Artinya setiap penambahan satu satuan faktor kepemimpinan, akan mempengaruhi perubahan motivasi kerja sebesar 0,055 satuan. Dan

sebaliknya, jika terjadi penurunan faktor kepemimpinan sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan motivasi kerja sebesar 0,055 satuan pegawai Inspektorat Kabupaten Jeneponto, dengan asumsi X_2 , dan X_3 , tetap.

3. Koefisien regresi variabel kompensasi (X_2), koefisien bernilai positif sebesar 0,260. Artinya setiap penambahan satu satuan faktor kompensasi, akan mempengaruhi peningkatan motivasi kerja sebesar 0,260 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan faktor kompensasi sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan motivasi kerja sebesar 0,260 satuan dengan asumsi X_1 , dan X_3 , tetap.
4. Koefisien regresi variabel pelatihan (X_3), koefisien bernilai positif sebesar 0.791, artinya setiap penambahan satu satuan variabel pelatihan akan mempengaruhi kenaikan motivasi kerja sebesar 0.791 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan variabel pelatihan sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan motivasi kerja sebesar 0.791 satuan dengan asumsi X_1 , dan X_2 , tetap.

5.4.2 Uji statistik

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

berpengaruh signifikan atau tidak terhadap motivasi kerja dengan tingkat signifikansi $\alpha=5$ persen.

5.4.2.1 Uji F (Uji simultan)

Pada tabel 5.17 pengujian secara simultan (uji F), dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja.

Tabel 5.17 Hasil Uji F

ANOVA

Model	Sum Of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1 Regression	67.959	3	22.653	33.058	.005
Residual	38.374	56	.685		
Total	106.333	59			

a. Dependent Variabel Motivasi Kerja (Y)

b. Predictor: (constant), Pelatihan (X3), Kompensasi (X2), Kepemimpinan (X1)

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 5.17, didapatkan nilai F statistik sebesar 33,058 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat diketahui bahwa secara simultan ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan terhadap motivasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto.

5.4.2.2 Uji t (Uji parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas antara kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan berpengaruh signifikan ataukah tidak terhadap motivasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto pada

tingkat signifikansi $\alpha=5$ persen secara terpisah atau parsial. Berikut hasil pengujian hipotesis uji t:

Tabel 5.18 Hasil Uji Parsial

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.426	1.571		.907	.368
Kepemimpinan (X1)	.055	.121	.049	.453	.653
Kompensasi (X2)	.260	.093	.252	2.812	.007
Pelatihan (X3)	.791	.133	.633	5.968	.000

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 5.18 di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh *kepemimpinan* terhadap motivasi kerja pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,653 > 0,05$, maka disimpulkan H1 ditolak, artinya *Kepemimpinan* berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto.
- 2) Pengaruh *kompensasi* terhadap motivasi kerja pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,007 < 0,05$, maka disimpulkan H2 diterima, artinya *kompensasi* berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto.
- 3) Pengaruh *pelatihan* terhadap motivasi kerja pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,000 > 0,05$, maka disimpulkan H3 diterima, artinya *pelatihan* berpengaruh positif

signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jenepono.

5.4.3 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 5.19 Hasil Uji Beta

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.426	1.571		.907	.368
Kepemimpinan (X1)	.055	.121	.049	.453	.653
Kompensasi (X2)	.260	.093	.252	.2.812	.007
Pelatihan (X3)	.791	.133	.633	5.968	.000

a. Predictor: (constant), Pelatihan (X3), Kompensasi (X2), Kepemimpinan (X1)

b. Dependent Variabel Motivasi Kerja (Y)

Sumber : Data Diolah, 2021

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Sedangkan variabel yang dominan berpengaruh berdasarkan nilai beta tertinggi adalah variabel pelatihan 0,653, kemudian kompensasi sebesar 0,252, dan terendah adalah variabel kepemimpinan sebesar 0,049.

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 Inspektorat Kabupaten Jeneponto dapat dilihat pada tabel 5.20 berikut:

Tabel 5.20 Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.799	.639	.620	8.2780

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Diolah, 2021

Berdasarkan output SPSS pada tabel 5.20 di atas tampak bahwa dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) pada sebesar 0,639 hal ini berarti koefisien determinasi pengaruh kepemimpinan (X_1), Kompensasi (X_2) pelatihan (X_3) terhadap motivasi kerja (Y) sebesar 0,639 atau 63.9% variansi motivasi kerja (Y) dipengaruhi oleh Kepemimpinan (X_1), Kompensasi (X_2) pelatihan (X_3) terhadap motivasi kerja (Y) sebesar 0,639 atau 63.9% variansi

motivasi kerja. Sedangkan sisanya 36,1 % dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini.

5.5 Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa motivasi kerja pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto 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 oleh Kepemimpinan (X_1), Kompensasi (X_2) dan Pelatihan (X_3) terhadap Motivasi Kerja pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto.

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

5.5.1 Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap motivasi kerja, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif tapi tidak signifikan atau nyata terhadap motivasi kerja, Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bambang (2013), Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Kerja serta Dampaknya Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. Metode Penelitian ini menggunakan regresi linear berganda, teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu : uji kualitas data validitas dan reliabilitas,

analisis deskriptif, uji asumsi klasik normalitas, multikolinieritas dan heterokendatisitas, analisis regresi yaitu regresi sederhana dan berganda, parsial t, simultan F dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi pada variabel membuktikan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan dan kompensasi kerja terhadap motivasi kerja pegawai.

Penelitian ini juga berbeda dengan Heri Susanto dan Nuraini Aisiyah, Jurnal *Magistra* No. 74 Th. XXII Desember 2010, dengan judul Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja adalah signifikan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini juga berbeda penelitian Wahid {2012}, Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kompensasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Motivasi Kerja. Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dan dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 206 karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 70 sampel dengan menggunakan *simple random sampling*. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensial (analisis jalur dan uji t) dengan bantuan program SPSS 23.0.

Berdasarkan hasil analisis kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan di dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan gairah, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu. Susilo (1998) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama.

Perkataan pemimpin atau *leader* memiliki berbagai pengertian. Pemimpin merupakan dampak interaktif dari faktor individu atau pribadi dengan faktor situasi. Karjadi (2011) mendefinisikan pemimpin adalah orang yang mampu menggerakkan orang-orang lain agar orang-orang dalam suatu organisasi yang telah direncanakan dan disusun terlebih dahulu dalam suasana moralitas yang tinggi, dengan penuh semangat dan kegairahan dapat menyelesaikan pekerjaannya masing-masing dengan hasil yang diharapkan. Sedangkan menurut Wahjosumidjo (1984), kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.

5.5.2 Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, ini menunjukkan bahwa

kompensasi berpengaruh secara nyata terhadap motivasi kerja. Penelitian ini menguatkan hasil penelitian Akbar (2012), Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja. Penelitian ini bertujuan 1) Mengetahui pengaruh kompensasi dan pelatihan terhadap motivasi kerja pegawai secara parsial, 2) Mengetahui pengaruh kompensasi dan pelatihan terhadap motivasi kerja pegawai, 3) variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan pelatihan berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap motivasi kerja pegawai.

Maria Ulfa, Kusdi Rahardjo, Ika Ruhana (2012), Jurnal Universitas Brawijaya Malang, dengan judul Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Auto 2000 Malang Sutoyo). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum berdasarkan hasil analisis penelitian di AUTO 2000 Malang Sutoyo, maka Pegawai AUTO 2000 Malang Sutoyo merasa sangat puas dengan pemberian kompensasi yang diberikan perusahaan, baik kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial. Berdasarkan hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial dan non finansial memiliki pengaruh secara langsung atau hubungan yang sangat kuat terhadap motivasi kerja pegawai AUTO 2000 Malang Sutoyo.

Nazir Harudi (2016), dengan judul Pengaruh Motivasi, Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai, analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: 1) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, 2) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, 3)

Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai, 4) Motivasi, kompensasi, dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh bentuk susunan atau struktur organisasi yang lengkap, melainkan juga dipengaruhi oleh motivasi kerja pegawai, yang berbeda-beda dalam bekerja. Individu berbeda bukan hanya dalam kemampuan mereka mengerjakan sesuatu tetapi juga dalam kemauan untuk mengerjakan sesuatu (motivasi).

Kompensasi merupakan kekuatan atau dorongan yang ada pada diri karyawan untuk bertindak (berperilaku) dalam cara-cara tertentu, Kekuatan tersebut berupa kesediaan individu untuk melakukan sesuatu atau sesuai kemampuan individu masing-masing (Gibson *et al.*, 2012; Robbins, 1998; Amstrong, 1998).

Kompensasi adalah keinginan yang tercapai pada diri seseorang/individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan (Hasibuan, 2012). Pengertian kompensasi yang dikemukakan Terry tersebut lebih bersifat internal, karena faktor pendorong itu munculnya dari dalam diri seseorang yang merangsangnya untuk melakukan tindakan Faktor pendorong itu bisa berupa kebutuhan, keinginan, hasrat yang ada pada diri manusia. Sedangkan Siagian (2014), memberikan pengertian kompensasi sebagai "Keseluruhan proses pemberian motif bekerja pada bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan". Pengertian yang diberikan

Siagian lebih bersifat eksternal karena dorongan yang muncul pada diri seseorang itu dirangsang oleh faktor luar, bukan murni dari dalam diri. Pendapat yang sama dikemukakan pula oleh Malayu, yaitu "kompensasi adalah pemberian daya perangsang atau kegairahan kerja pada pegawai, agar bekerja dengan segala daya upayanya". (Hasibuan, 2012).

Kompensasi berhubungan erat dengan bagaimana perilaku itu dimulai, dikuatkan, disokong, diarahkan, dihentikan, dan reaksi subjektif macam apakah yang timbul dalam organisme ketika semua ini berlangsung. Sedangkan menurut Kartono (2012), Kompensasi diartikan sebagai dorongan adanya rangsangan untuk melakukan tindakan. Dengan demikian keberhasilan mendorong bawahan mencapai produktivitas kerja melalui pemahaman kompensasi yang ada pada diri pegawai dan pemahaman kompensasi yang ada di luar diri pegawai, akan sangat membantu mencapai produktivitas kerja secara optimal.

Kompensasi adalah keinginan yang tercapai pada diri seseorang/individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan (Hasibuan, 2012). Pengertian kompensasi yang dikemukakan Terry tersebut lebih bersifat internal, karena faktor pendorong itu munculnya dari dalam diri seseorang yang merangsangnya untuk melakukan tindakan, itu bisa berupa kebutuhan, keinginan, hasrat yang ada pada diri manusia. Sedangkan Siagian (2014). memberikan pengertian kompensasi sebagai "Keseluruhan proses pemberian motif bekerja pada bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan". Pengertian yang diberikan Siagian lebih bersifat eksternal

karena dorongan yang muncul pada diri seseorang itu dirangsang oleh faktor luar, bukan murni dari dalam diri. Pendapat yang sama dikemukakan pula oleh Malayu, yaitu "kompensasi adalah pemberian daya perangsang atau kegairahan kerja pada pegawai, agar bekerja dengan segala daya upayanya". (Hasibuan, 2012).

5.5.3 Pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja pegawai

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, ini menunjukkan bahwa pelatihan memberikan pengaruh secara nyata atau bermakna terhadap motivasi kerja. Penelitian ini sejalan dengan Hermawan (2016), Pengaruh Pelatihan, Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai, Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Pelatihan 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 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 (2007) menyatakan usaha memperbaiki kualitas sumber daya manusia melalui 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 (2005) memberikan definisi 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 (2008) mengemukakan bahwa alasan dan perlunya diadakan Pelatihan bagi pegawai negeri, antara lain:

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

3. Merupakan kenyataan masih langkanya tenaga-tenaga kepegawaian yang cukup ahli.

5.5.4 Pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan secara simultan terhadap motivasi kerja pegawai

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan nilai F statistik sebesar 33,058 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat diketahui bahwa secara simultan ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan terhadap motivasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto

Kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan memberikan pengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto memberikan makna bahwa secara bersama-sama memberikan dampak secara nyata untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto, artinya ketika kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan mengalami peningkatan maka juga akan memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja pegawai.

Penelitian ini menguatkan hasil penelitian wahyuddin (2012) bahwa Kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan secara bersama-sama mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

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

1. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan berpengaruh terhadap motivasi kerja, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan akan semakin meningkatkan motivasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto .
2. Secara simultan menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai yang berarti bahwa peningkatan kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan secara bersama-sama akan mempengaruhi peningkatan motivasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto .
3. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja, hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkat pelatihan pegawai, maka akan semakin meningkatkan motivasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto.

6.2. Saran

1. Perlu peningkatan kepemimpinan agar memberikan kontribusi nyata atau signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Jeneponto.
2. Perlu memperhatikan dalam pemberian kompensasi kepada pegawai agar motivasi kerja lebih meningkat.
3. Perlu mempertahankan dan lebih meningkatkan pelatihan pegawai agar memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansari, M. Isa, 2011. Pengaruh Kompensasi terhadap Peningkatan Prestasi Kerja ASN Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Sulawesi Selatan. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang. Tidak Dipublikasikan.
- Aswar. 2012. Reliability dan Validitas (3rd ed). Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Cascio, W.F. 2011. Managing Human Resource. International Edition. McGraw Hall Inc : New York.
- Cooper, Donald R and C. William Emory. 2012. Metode Penelitian Bisnis. Terjemahan Edisi Kelima. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Dessler, Gary, 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Indonesia. PT Prnhallindo, Jakarta.
- Djarmiko Yayat Hayati, 2011, Perilaku Organisasi, Cetakan Pertama Alfabeta. Bandung
- Dwiyanto, Agus, dkk, 2011, Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Effendy, Sofyan dan Singarimbun, Masri, 2009, Metode Penelitian Survei, Edisi Revisi, LP3ES. Jakarta
- Egan, John. 2012. Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing. Prentice Hall: Singapore.
- Gasperz Vincent, 2011, Manajemen Produktivitas Total ; Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global, PT Gramedia Pustaka Utama : Jakarta.
- Goldstein, Arnold S. 2012. Starting on a Shoestring : Building a Business without a Bankroll, John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Grenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2012. Perilaku Organisasi. Prentice Hall. Jakarta.

- Hasibuan, Malayu, SP. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hatch, M J., 2012. *Organizational Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspective*. Oxford University Press. New York.
- Hersey, Paul, & Kenneth H Blanchard, 2012, *Manajemen Perilaku Organisasi; Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*, Terjemahan, Edisi 4, Erlangga, Jakarta
- Hofstede G, 2012. *The Cultural Relativity Organizational Practices and Theories*. *Jurnal International Business Studies* Fall.
- Johnson, Richard A., Lewin E. Ronsenzweig. 2012. *The Theory and Management of System*. McGraw-Hill. New York.
- Jones, George, Jennifer M, dan Gareth R. 2011. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Third Edition. Prentice Hall. New Jersey
- Kartono, Kartini. 2012. *Pimpinan dan Kompensasi*. Gunung Agung, Jakarta.
- Koontz, Harold, CO. Donnel dan M. Wichrich, 2012, *Manajemen*, Jilid T Edisi 8 (Terjemahan). Erlangga, Jakarta.
- Koontz, H. 2009. *Management : A Global Perspective*, 10th edition. International Edition, McGraw-Hill, Inc., Singapore.
- Lembaga Administrasi Negara. 2012. *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta.
- Manullang M., 2012, *Dasar-dasar Manajemen* , Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta
- Maslow, A. H. 2012. *Motivation and Personality*. Harper and Row. New York.
- Mink, P. Barbara, Owen, G. Keith, Mink, G. Oscar. (2012). *Developing High Performance People: The Art of Coaching*. Addison-Wesley Publishing Company. New York.