

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN  
PELATIHAN TERHADAP MOTIVASI KERJA  
PERSONIL DIREKTORAT LALU LINTAS  
POLDA SULAWESI SELATAN**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh:  
**ANDI AGUSTIAWAN**  
2017. MM. 2 1028

**PROGRAM PASCASARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
2020**

# PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN  
PELATIHAN TERHADAP MOTIVASI KERJA  
PERSONIL DIREKTORAT LALU LINTAS  
POLDA SULAWESI SELATAN**

Oleh :

**ANDI AGUSTIAWAN  
2017. MM. 2 1028**

**Telah dipertahankan didepan penguji  
Pada tanggal 14 Februari 2020  
dinyatakan memenuhi syarat**

**Menyetujui :  
Komisi Pembimbing**

**Ketua,**

**Anggota,**

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

**Dr. H. Saripuddin D, S.E., M.M**

**Mengetahui :**

**Direktur PPS STIE Nobel Indonesia,**

**Ketua Prodi Magister Manajemen,**

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

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

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

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

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

Makassar, Februari 2020

Mahasiswa Ybs,



**ANDI AGUSTIAWAN**  
2017. MM. 2 1028

## KATA PENGANTAR

### *Assalamualaikum Wr. Wb*

Segala puji dan Syukur kehadirat Allah SWT, adalah ungkapan pertama yang penulis dapat ucapkan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir dan syarat guna memperoleh derajat Magister pada Program Studi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia yang berjudul: “Pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan terhadap Motivasi Kerja pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan”.

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 Bapak Dr. H. Saripuddin D, 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. Allah SWT yang telah memberi saya kekuatan dan kesabaran dalam mejalani tesis ini.
2. 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.
3. 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.
4. Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si, selaku Asisten Direktur I, atas bimbingan, arahan dan motivasi yang diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan di PPS STIE Nobel Indonesia Makassar.

5. Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si selaku Ketua Prodi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia Makassar dengan cermat, penuh perhatian memberikan motivasi untuk tetap bersemangat dalam menyelesaikan studi ini.
6. Dr. H.Saripuddin D., S.E., M.M selaku pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan serta motivasi kepada penulis dan terima kasih atas kesabaran beliau selama proses penyusunan tesis ini.
7. Terima kasih yang tak terhingga kepada kedua orang tua tercinta, Etta dan Mammi, Andi Abd. Azis dan Rostinah Wahid yang telah memberikan semangat, doa dan segala dukungannya sejak penulis lahir hingga saat ini, dan tidak pernah lelah memberikan motivasi serta kesabaran kepada penyusun.
8. Bapak/Ibu Dosen dan staff yang telah mengajar dan membina mahasiswa selama proses perkuliahan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini.
9. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia, atas kebersamaan yang dilalui bersama penuh suka cita.
10. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

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

Makassar, Februari 2020

Penulis

## ABSTRAK

**Andi Agustiawan. 2020.** Pengaruh Keterlibatan Pimpinan, Kompensasi, dan Pelatihan terhadap Motivasi Kerja pada Direktorat Lalu Lintas Sulawesi Selatan, dibimbing oleh Muhammad Idris dan Saripuddin.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis (1) pengaruh kepemimpinan, pelatihan, dan kompensasi secara parsial terhadap motivasi kerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan (2) pengaruh kepemimpinan, pelatihan, dan kompensasi secara simultan terhadap motivasi kerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan (3) variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan.

Penelitian ini dilakukan pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan. Pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik sampel Slovin, sehingga didapatkan sampel sebanyak 160 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 (1) secara parsial, kepemimpinan, kompensasi, dan pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan. Ini berarti bahwa peningkatan kepemimpinan, kompensasi, dan pelatihan akan mendorong peningkatan motivasi pegawai untuk bekerja lebih maksimal (2) secara simultan menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), dan pelatihan ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai ( $Y$ ) yang berarti bahwa peningkatan kepemimpinan, kompensasi, dan pelatihan akan meningkatkan motivasi kerja (3) secara parsial menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik cara memimpin akan semakin meningkatkan motivasi kerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan.

**Kata kunci:** *keterlibatan pimpinan, kompensasi pelatihan dan Kinerja*



## **ABSTRACT**

**Andi Agustiawan. 2020.** *The Effect of Leadership Involvement, Compensation, and Training toward the Work Motivation at the Traffic Directorate of South Sulawesi, supervised by Muhammad Idris and Saripuddin.*

*This study aims to test and analyze (1) the effect of leadership, training, and compensation partially toward the work motivation of personnel at the Traffic Directorate of the Regional Police (Polda) in South Sulawesi (2) the effect of leadership, training, and compensation simultaneously toward the work motivation of personnel at the Traffic Directorate of Polda Sulawesi Selatan (3) the most dominant variable affecting the work motivation of personnel at the Traffic Directorate of Polda Sulawesi Selatan.*

*This research was conducted at the South Sulawesi Police Traffic Directorate. Sampling in this study is to use the Slovin sampling technique, in order to obtain a sample of 160 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 has a positive and significant effect toward the work motivation at the Traffic Directorate of the South Sulawesi Police. This means that increased leadership, compensation, and training will encourage employee motivation to work more optimally (2) simultaneously shows that leadership (X1), compensation (X2), and training (X3) variables affect employee work motivation (Y) which means that increased leadership, compensation, and training will increase work motivation (3) partially showing that leadership is a variable that has a dominant influence on employee work motivation, this shows that the better the way to lead, the more work motivation of the personnel at the Traffic Directorate will increase in South Sulawesi Regional Police.*

**Keywords:** *leadership involvement, training compensation and performance*



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
ABSTRAK .....	iii
ABSTRACT .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Kegunaan Penelitian .....	5
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu .....	7
2.2. Kepemimpinan.....	8
A. Pengertian Kepemimpinan .....	8
B. Perkembangan Teori Kepemimpinan .....	9
2.3. Kompensasi .....	22
A. Pengertian Kompensasi .....	22
B. Sistem dan Manfaat Kompensasi .....	30
C. Pengaruh Kompensasi .....	34
D. Jenis-jenis Kompensasi .....	37
2.4. Pelatihan .....	43
A. Pengertian Pelatihan .....	43
B. Manfaat Pelatihan .....	44
C. Jenis – jenis Pelatihan .....	45
D. Dimensi dan Indikator Pelatihan .....	46
2.4. Motivasi Kerja .....	47
A. Motivasi Berprestasi .....	47
B. Pengertian Motivasi Kerja .....	50
C. Teori Motivasi Kerja .....	51
D. Manfaat Motivasi Kerja .....	55
E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja .....	55



### **BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

3.1. Kerangka Konseptual .....	57
3.2. Hipotesis Penelitian .....	59
3.3. Definisi Operasional Variabel .....	59

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

4.1. Rancangan Penelitian.....	62
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	62
4.3. Populasi dan Teknik Sampel .....	63
4.4. Instrumen Pengumpulan Data .....	63
4.5. Analisis Data .....	63

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

5.1. Karakteristik Responden .....	67
1. Jenis Kelamin .....	67
2. Usia .....	68
3. Tingkat Pendidikan .....	69
4. Masa Kerja.....	72
5.2. Uji Kualitas Data .....	73
a. Uji Validitas .....	73
b. Uji Realibilitas .....	76
c. Uji Normalitas.....	77
d. Uji Multikolinearitas .....	78
e. Uji Heteroskedastisitas .....	79
5.3. Pengujian Hipotesis .....	79
1. Analisis Regresi Berganda .....	79
2. Uji Statistik .....	81
3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	84
5.4. Pembahasan Hasil Penelitian.....	85
1. Pengaruh Secara Parsial .....	85
2. Pengaruh Secara Simultan Variabel Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai.....	92
3. Variabel dominan yang berpengaruh terhadap kinerja .....	92

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

6.1. Simpulan .....	95
6.2. Saran .....	96

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
5.1. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	63
5.2. Deskripsi Responden Berdasarkan Kelompok Usia .....	64
5.3. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	65
5.4. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	67
5.5. Deskripsi Responden Terhadap Keterlibatan pimpinan.....	69
5.6. Deskripsi Responden Terhadap Kompensasi .....	70
5.7. Deskripsi Responden Terhadap Pelatihan .....	71
5.8. Deskripsi Responden Terhadap Motivasi.....	72
5.9. Hasil Uji Validitas Variabel Keterlibatan pimpinan ( $X_1$ ).....	73
5.10. Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi ( $X_2$ ) .....	74
5.11. Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan( $X_3$ ).....	74
5.12. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi (Y).....	75
5.13. Hasil Uji Reliabilitas .....	76
5.14. Hasil Uji Multikolinearitas Data .....	78
5.15. Hasil Regresi Berganda .....	79
5.16. Hasil Uji F.....	81
5.17. Hasil Uji Parsial .....	82
5.18. Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	83

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian .....	53
5.1. Uji Normalitas Data .....	77
5.2. Hasil Uji Glejser .....	78

## **DAFTAR LAMPIRAN**

1. Kuisisioner Penelitian
2. Tabulasi Data
3. Hasil Olah Data

# **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 Kinerja para Pegawai . Untuk memenuhi Kinerja Pegawai yang tinggi dibutuhkan Kepemimpinan, kompensasi yang mencukupi dan pelatihan untuk meningkatkan profesionalisme.

Sebagai salah satu unit kerja yang melayani masyarakat, Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan dituntut untuk meningkatkan kinerja Personil nya khususnya dibidang pelayanan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik dan berkesinambungan. Kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan mempunyai pengaruh yang besar di dalam peningkatan motivasi terhadap Personil Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan .

Faktor penting yang mempengaruhi motivasi kerja adalah kompensasi. Kompensasi merupakan suatu balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para Pegawai nya 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. 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 Personil Anggota kepolisian pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan 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 (2009) defenisi pelatihan adalah: Proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metoda tertentu secara konsepsional dapat dikatakan bahwa latihan 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.

Tugas personil Direktorat lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan merupakan tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan dengan baik untuk

mewujudkan Visi dari Direktorat lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan yaitu Terselenggaranya pelayanan prima Polantas kepada masyarakat dengan mengedepankan kearifan lokal : Sipakatau (saling memanusiakkan), Sipakalebbi (saling mengingat kebaikan orang lain) dan Sipakainge (saling mengingatkan), untuk mendukung program pemerintah guna mewujudkan kamseltibcarlantas di wilayah hukum Polda Sulawesi Selatan.

Untuk mewujudkan visi ini di butuhkan motivasi yang kuat bagi setiap personil di lapangan untuk menciptakan dan menjaga keamanan dalam berlalu lintas. Fakta empiris di lapangan menunjukkan masih adanya sebagian kecil anggota yang belum maksimal dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini di sebabkan karena belum melekatnya kesadaran akan tugas dan tanggung jawab tersebut secara komprehensif, sehingga di butuhkan berbagai pelatihan dan hal lainnya.

Bertitik tolak dari dasar berpikir tersebut, maka penelitian ini mengangkat judul : Pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan terhadap Motivasi Kerja Personil Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan .

## **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 Personil Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan?.



2. Apakah kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja Personil Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan ?.
3. Variabel mana yang paling dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja Personil Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan ?.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

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

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan secara parsial terhadap motivasi kerja Personil Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan ?.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan secara simultan terhadap motivasi kerja Personil Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan ?.
3. Untuk menganalisis variabel mana yang paling dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan ?.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Sebagai bahan pertimbangan bagi para pemangku kebijakan pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan dalam mendorong motivasi kerja Personil,

khususnya yang berkaitan dengan faktor kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan.

2. Sebagai bahan referensi bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait motivasi kerja Personil , kompensasi dan kepemimpinan pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan .

## 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 (2004), 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 (2009), 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, 2010, 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**

### **A. 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 memang diinginkan bersama.

Perkataan pemimpin atau *leader* memiliki berbagai pengertian. Pemimpin merupakan dampak interaktif dari faktor individu atau pribadi dengan faktor situasi. Karjadi (1983) 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.

## **B. 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 dipraktikkan. 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 :

- a. Gaya koersif (*coercive*) dilakukan dengan pendekatan “lakukan apa yang saya katakan”, di mana kepatuhan dari bawahan menjadi fokus utama.
- b. Gaya otoritatif (*authoritative or visionary*) dilakukan dengan pendekatan “mari bersama saya” yang memberikan kejelasan arah dan visi kemana organisasi akan menuju.
- c. Gaya afiliatif (*affiliative*) dilakukan dengan pendekatan dengan sikap mendahulukan dan menciptakan keharmonisan antar orang.
- d. 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.
- e. 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.
- f. 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.

- a. 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.
- b. 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.
- c. 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.
- d. 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.

- e. 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.
- f. Kepercayaan diri yang tepat adalah pemenang, ujian yang sebenarnya dari kepercayaan diri adalah keberanian untuk bersikap terbuka. Sekali lagi, ini adalah masalah nyali.
- g. Organisasi dan pekerjaan harus menjadi sesuatu yang menyenangkan, jadikanlah perayaan internal memberikan semangat bagi organisasi.
- h. Jangan pernah merendahkan orang lain. Jika dia tidak berprestasi, maka berhentikanlah dengan rasa hormat.
- i. Pahami di mana nilai sebenarnya diberikan atau ditambahkan dan tempatkan orang terbaik anda disana.
- j. 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 :

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

- a. Kemampuan atau kapabilitas personal (*personal capability*).
- b. Fokus kepada hasil (*focus on results*).
- c. Memimpin perubahan organisasi (*leading organizational change*).
- d. 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 :

- a. Bersikap proaktif atau memiliki inisiatif yang tinggi.
- b. Mulai dengan pikiran apa yang ingin dihasilkan (*end in mind*).
- c. Memberikan prioritas kerja (*first things first*).

- d. Selaku berpikir untuk kebaikan bersama (*win-win*).
- e. Mulailah dengan memahami pihak lain, barulah ingin dipahami oleh pihak lain.
- f. Membangun sinergi yang tinggi.
- g. Selalu melakukan perbaikan secara terus-menerus.

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

**f. Leadership Dan Followership**

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

### **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:

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

- d. Gaya kepemimpinan Delegatif adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan

#### **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:

- a. 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.

b. 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.

c. 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.

d. 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 menanggulangnya. 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.

e. 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):

a. 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.

b. 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.

c. 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.

d. 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.

e. 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.

f. 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**

### **A. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan suatu balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para Pegawai nya 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 Pegawai nya. Keadaan ini harus diperhatikan, terutama pada Pegawai -Pegawai yang

senior, sebab mereka ini pada umumnya tetap diberikan latihan 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 mengategorikan 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 Pegawai nya, 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 Pegawai nya 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.

#### **B. 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 :

##### **a. 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.

b. 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.

c. 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 mengupgrade diri untuk memproduksi lebih banyak. Kompensasi ini membedakan Pegawai berdasarkan kemampuan masing-masing sesuai dengan individu differences, sistem ini sangat menguntungkan bagi mereka yang cerdas dan energik, tetapi kurang menguntungkan Pegawai yang kemampuannya sudah mulai mundur, inferior 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 muda 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.

### **C. 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 (2010) 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

pekerjaan 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 berprestasi 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 Swastha 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 Pegawai nya. Oleh karena itu manajer juga harus memahami kebutuhan manusia agar dapat bekerja sama dengan keseluruhan anggota organisasi.



#### **D. 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 secermat 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 Pegawai nya, 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 Pegawai nya 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 :

- 1) Pemeliharaan peraturan-peraturan keamanan.
- 2) Standar kesehatan serta pencatatan dan pelaporan kecelakaan.
- 3) Pengaturan program-program kesehatan dan keamanan.
- 4) Pengaturan suhu udara dalam ruang kerja, ventilasi dan keberhasilan lingkungan kerja.
- 5) Program-program latihan keamanan bagi Pegawai .
- 6) 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**

### **A. Pengertian Pelatihan**

Pelatihan merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia. Pelatihan tenaga kerja dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan mutu sumber daya manusia. Untuk mengetahui cakupan dari pelatihan maka perlu diketahui terlebih dahulu beberapa pengertian pelatihan adalah sebagai berikut.

Anwar Prabu Mangkunegara (2010:49) mengatakan bahwa “Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana karyawan non manajerial mempelajari pengetahuan teknis dalam tujuan terbatas”. Gary Dessler (2011:263) menyatakan bahwa : “Pelatihan merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia, baik karyawan baru maupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja dan strategi perusahaan.

## **B. Manfaat Pelatihan**

Pelatihan merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia. Pelatihan tenaga kerja dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan mutu sumber daya manusia. Untuk mengetahui cakupan dari pelatihan maka perlu diketahui terlebih dahulu beberapa pengertian pelatihan adalah sebagai berikut.

### a. Manfaat untuk pelatihan

- 1) Memperbaiki pengetahuan dan keteampilan
- 2) Memperbaiki moral pekerja
- 3) Memperbaiki hubungan atasan dan bawahan
- 4) Membantu mengembangkan organisasi
- 5) Membantu dalam pengembangan keterampilan dan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap lebih baik dan aspek lainnya

### b. Manfaat Individual

- 1) Membantu meningkatkan motivasi, prestasi, pertumbuhan dan tanggung jawab.
- 2) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan kepercayaan diri.
- 3) Membantu dalam menghadapi stress dan konflik dalam pekerjaan.
- 4) Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi dan sikap
- 5) Meningkatkan pemberian pengakuan dan kepuasan kerja

### c. Manfaat untuk hubungan SDM dan pelaksana kebijakan

- 1) Memperbaiki komunikasi antar kelompok dan individual.



- 2) Memperbaiki hubungan lintas personal.
- 3) Menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang dan koordinasi.

### **C. Jenis - Jenis Pelatihan**

Mathis Robert L. dan John H. Jackson (2011) menyatakan bahwa jenis-jenis pelatihan dapat diklasifikasikan kedalam berbagai cara yaitu :

- a. Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin

Dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru).

- b. Pelatihan pekerjaan/teknis

Memungkinkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik (misalnya : pengetahuan tentang produk, proses dan prosedur teknis dan hubungan pelanggan).

- c. Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah

Dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional (misalnya : komunikasi antar pribadi, keterampilan-keterampilan manajerial/pengawasan dan pemecahan konflik).

- d. Pelatihan perkembangan dan inovatif

Menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan (misalnya : praktik-praktik bisnis, perkembangan eksekutif dan perubahan organisasional).

#### **D. Dimensi dan Indikator Pelatihan**

Garry Desller (2011) menyatakan bahwa dimensi dalam pelatihan adalah sebagai berikut :

##### **a. Instruktur**

Instruktur adalah seorang pengajar yang cakap memberikan bantuan yang sangat besar kepada suksesnya program pelatihan. Instruktur menjelaskan secara keseluruhan tujuan dari pekerjaan kepada peserta pelatihan kemudian menjelaskan tugas0tugas khusus untuk melihat relevansi dari masing-masing pekerjaan dan mengikuti prosedur kerja yang benar, serta memiliki sifat yang sabar. Indikatornya adalah:

- 1) Kualifikasi/Kompentensi yang memadai
- 2) Memotivasi peserta
- 3) Kebutuhan umpan balik

##### **b. Peserta**

Seorang peserta pelatihan hendaknya dilatih untuk macam pekerjaan yang disukainya dan cocok untuk pekerjaan, baik itu peserta manajerial maupun operasional. Indikator adalah:

- 1) Semangat mengikuti pelatihan
- 2) Keinginan untuk memahami

##### **c. Materi**

Materi program pelatihan harus dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan peserta pelatihan. Materi pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan peserta atau motivasi mereka rendah. Indikatornya adalah:

- 1) Ketepatan materi dengan tujuan
- 2) Menambahkan kemampuan

d. Metode

Metode yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis yang akan dilaksanakan dan dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan. Baik itu metode *on the job* maupun *off the job*. Indikatornya adalah:

- 1) Metode pelatihan sesuai dengan jenis pelatihan
- 2) Kesesuaian metode dengan yang efektif dengan materi.

e. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan perusahaan serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi-kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai dan dapat meningkatkan keterampilan/skill, dan penerapan baik itu tujuan promosi atau mutasi. Tujuan ini menjadi standar terhadap kinerja individu, jika tujuan tidak terpenuhi, perusahaan dikatakan gagal dalam melaksanakan program pelatihan. Indikatornya adalah:

- 1) Keterampilan peserta pelatihan
- 2) Pemahaman peserta pelatihan

## 2.5. Motivasi Kerja

### A. 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, Bendura (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. Mc.Cleland 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.

## **B. Pengertian Motivasi Kerja**

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, dibawah ini dikemukakan pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja. Abraham Spiering (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 distimulasi 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 energi 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.

### **C. 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 bekerja tergantung pada penghargaan yang diterimanya dan akibat 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 merupakan 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 dengan baik. Sementara itu dalam pencapaian tujuan yang partisipatif dapat pula berdampak negatif 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. Kerincian tujuan akan mempengaruhi pemahaman seseorang terhadap tujuan di mana seseorang lebih menyadari dan memahami tujuannya akan berprestasi lebih baik. Sedangkan variabel komitmen terhadap tujuan menyangkut keterlibatan seseorang terhadap tujuan. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi bisa diharapkan akan berprestasi lebih baik.

#### **D. 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).

#### **E. 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 faktor 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. Tanggung jawab (*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**

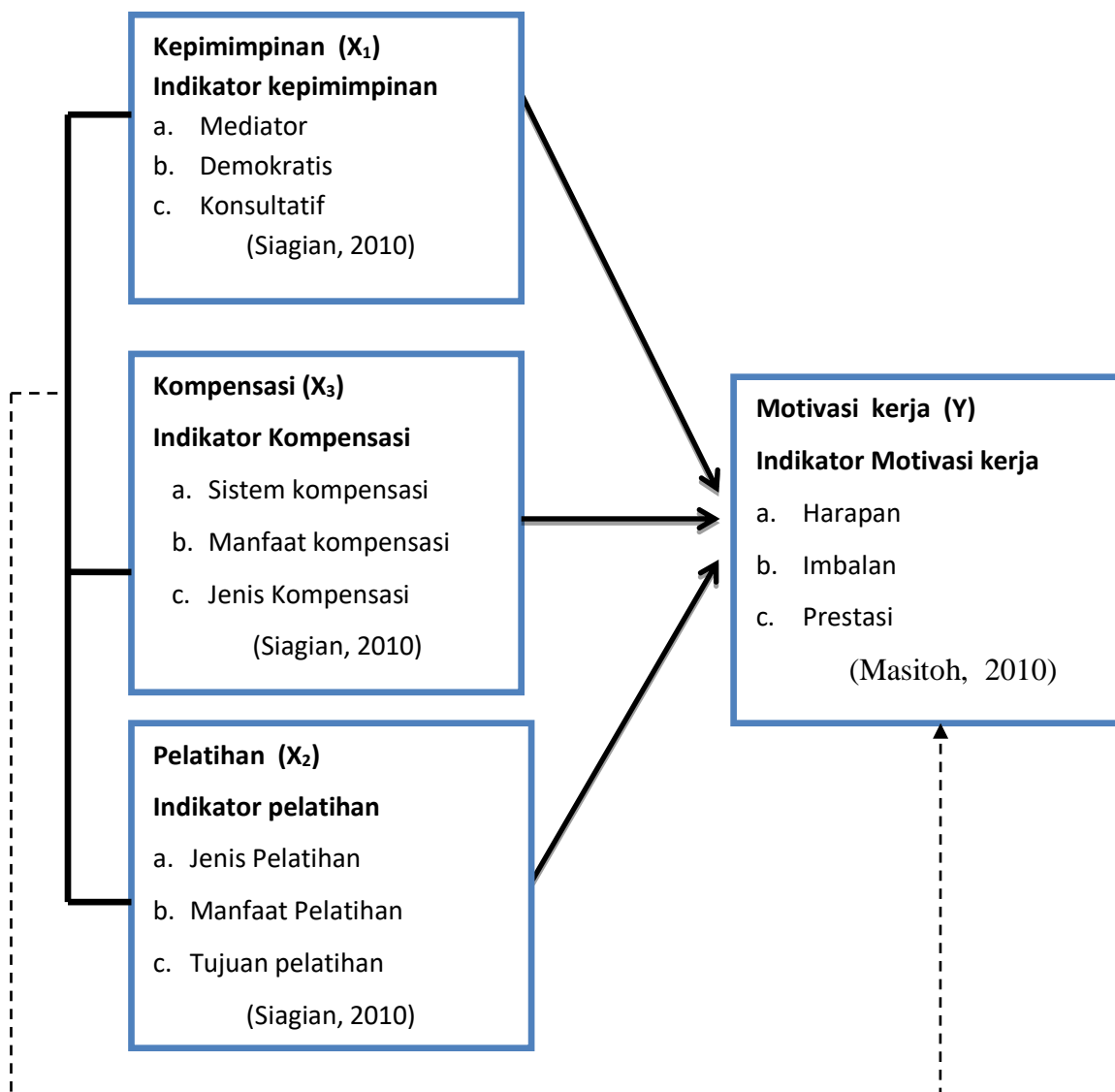
Motivasi merupakan kekuatan atau dorongan yang ada pada diri Pegawai untuk bertindak (berperilaku) dalam cara-cara tertentu, kekuatan tersebut berupa kesediaan individu untuk melakukan sesuatu atau sesuai kemampuan individu masing-masing. Motivasi dirumuskan sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Menurut Rivai (2009) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu. Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal dan eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sifat antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Motivasi merupakan salah satu peran yang harus dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya. Pemimpin memotivasi Pegawai untuk menghasilkan kinerja yang ditetapkan, memberikan dukungan, membantu, dan mengarahkan Pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, seorang pemimpin harus mempunyai cara yang tepat untuk memotivasi Pegawai nya agar mencapai prestasi kerja yang tinggi.

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,

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 Personil Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan .
2. Kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan secara simultan berpengaruh terhadap motivasi Personil Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan .
3. Variabel kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja Personil Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan .

### 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 (Siagian, 2010) yaitu: (1) Kepemimpinan sebagai mediator, (2) Kepemimpinan Demokratis, (3) Kepemimpinan konsultatif.

Untuk mengukur variabel-variabel ini, maka akan digunakan kuisisioner dengan modifikasi skala likert yang terdiri dari lima skala pengukuran yaitu:

- Sangat Setuju, nilai 5
- Setuju, nilai 4
- Netral, nilai 3
- Tidak Setuju, nilai 2
- 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 personil 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, 2010). Untuk mengukur variabel-variabel ini, maka akan digunakan kuisisioner dengan modifikasi skala likert yang terdiri dari lima skala pengukuran yaitu:

- Sangat Setuju, nilai 5
- Setuju, nilai 4
- Netral, nilai 3
- Tidak Setuju, nilai 2
- 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 Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan dalam rangka untuk meningkatkan kampuan dan keterampilan Personilnya. Kegiatan tersebut dilakukan secara terprogram, terencana, dan berjenjang. Sebagai indikator dari variabel pelatihan adalah (1) jenis pelatihan, (2) manfaat pelatihan, (3) fungsi pelatihan. (Siagian, 2010). Untuk mengukur variabel-variabel ini, maka akan digunakan kuisisioner dengan modifikasi skala likert yang terdiri dari lima skala pengukuran yaitu:

- Sangat Setuju, nilai 5
- Setuju, nilai 4
- Netral, nilai 3
- Tidak Setuju, nilai 2
- 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 faktor yang menjadi daya dorong bagi Pegawai untuk bekerja dan mendapatkan prestasi. Prestasi yang diraih Pegawai , jika dihargai dengan selayaknya, akan menjadi sumber motivasi bagi Pegawai tersebut. Sebagai indikator dari variabel motivasi kerja adalah (1) Harapan, (2) Imbalan, (3) Prestasi (Masitoh, 2010)

## **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 variabel dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2009).

Sebagai alat atau instrumen 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 Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan dengan pertimbangan:

1. Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan merupakan tempat yang paling mudah bagi penulis untuk mendapatkan data penelitian
2. Jumlah Pegawai pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan cukup representative untuk dijadikan sampel dalam penelitian ini.

Adapun waktu penelitian, direncanakan berlangsung selama satu bulan, yaitu pada bulan November- Desember 2019

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

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh jumlah Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan yang berjumlah 160 orang. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Pemilihan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode sensus yaitu seluruh populasi dijadikan sampel. Jumlah sampel yang diteliti dalam penelitian ini adalah sebanyak 160 orang Personil.

#### **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 Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan.

#### **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 Personil Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan dengan metode ini akan diketahui faktor yang paling dominan

berpengaruh, sekaligus untuk mengetahui tingkat pengaruh faktor-faktor secara bersama-sama.

Persamaan regresi yang digunakan adalah :

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

Dimana :

Y = Motivasi Kerja

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Kompensasi

X<sub>3</sub> = Pelatihan

a = Konstanta

e = Faktor pengganggu

b<sub>1</sub>-b<sub>3</sub> = 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 faktor tersebut positif dan besarnya 0,30 ke atas maka faktor tersebut merupakan *construck* yang kuat. Jadi berdasarkan analisis faktor 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 *Alpha Cronbach*.

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, 2010), apabila skala tersebut dikelompokkan ke dalam lima kelas range yang sama, maka ukuran kemantapan alpha dapat diinterpretasikan seperti tabel berikut :

**Tabel 1: Tingkat reliabilitas berdasarkan nilai alpha**

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

Sumber: Bilson Simamora (2004)

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, 2004). 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, 2004:525). 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**

Jumlah personil atau sumber daya manusia yang bertugas pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan yang dijadikan sampel pada penelitian ini sebanyak 160 orang.

Di bawah ini akan dipaparkan karakteristik responden secara umum menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja responden bekerja di Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan.

##### **1. Jenis Kelamin**

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

Berdasarkan hasil penelitian terhadap responden diperoleh jenis kelamin masing-masing terdiri atas 115 (160%) laki-laki dan 45(28%) perempuan untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.1 berikut :

Tabel 5.1  
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	115	160,5
2	Perempuan	45	28
Jumlah		160	100

*Sumber : Hasil olah data primer 2020*

Berdasarkan Tabel 5.1 di atas, menunjukkan bahwa dari 160 responden dalam penelitian ini, terdapat 115(160%) responden laki-laki sedangkan sisanya 45 (28%) adalah responden perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa responden laki-laki dalam penelitian ini lebih dominan. Komposisi yang demikian diharapkan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja Personil karena responden laki-laki lebih leluasa memusatkan perhatian pada pelaksanaan tugas-tugas kedinasan tanpa harus memikirkan kegiatan rumah tangga.

## **2. Usia**

Usia merupakan variabel yang sangat menentukan tingkat produktivitas Personil pada sebuah instansi. Dengan tingkat usia yang masih produktif akan berpengaruh terhadap kinerja Personil 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 5.2 di bawah ini:



Tabel 5.2  
Deskripsi Responden Berdasarkan Kelompok Usia

No	Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	21 – 30 Tahun	65	41
2	31 – 40 Tahun	51	32
3	41 – 50 Tahun	26	16
4	>50 Tahun	18	11
Jumlah		160	100

*Sumber : Hasil olahan data primer, 2020*

Dari Tabel 5.2 di atas menunjukkan bahwa dari 160 responden, 65 (41%) responden yang berusia antara 21 – 30 tahun, 51(32%) responden yang berusia antara 31 – 40 tahun, 26(16%) responden yang berusia antara 41– 50 tahun dan 18(11%) responden yang berusia di atas 50 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi usia responden terkonsentrasi pada usia antara 21– 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 kedinasannya.

### **3. Tingkat Pendidikan**

Tingkat kemampuan Personil dapat dipengaruhi oleh pendidikan formal yang diperolehnya. Dengan asumsi bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan

seseorang personil 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 personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan untuk dapat meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas dengan baik. Untuk hal tersebut maka perlu diperhatikan adalah penempatan personil yang harus disesuaikan dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh personil sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada table 5.3 berikut :

Tabel 5.3  
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	S2	24	15
2	S1	71	44
3	SLTA	65	41
Jumlah		160	100

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2020

Pada Tabel 5.3 di atas, tentang tingkat pendidikan responden Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan menunjukkan bahwa 24 orang (15 %) adalah lulusan Magister (S2), 71(44%) lulusan Sarjana (S1), dan personil dengan tingkat pendidikan SLTA sebanyak 65(41%). Dengan demikian prosentasi responden terbesar pada tingkat pendidikan Strata Satu Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan memberikan gambaran bahwa dalam proses rekrutmen Personil dalam lingkup Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan sangat mendukung kinerja personil.

Di samping itu adanya personil yang berpendidikan Strata Dua yang merupakan aset yang sangat baik dalam membimbing personil lainya dalam rangka meningkatkan kompetensi dan motivasi sebagai wadah dalam peningkatan kinerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan pada umumnya. Seiring dengan penerapan otonomi daerah, pembangunan disegala bidang khususnya pengembangan sumber daya manusia menuntut personil yang berkualitas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Persaingan personil menuntut adanya profesionalisme kerja yang semakin tinggi dan bekal keahlian yang memadai.

Tentunya personil tersebut didukung oleh jenjang pendidikan yang diperolehnya atau dengan kata lain latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh personil dapat mempengaruhi kompetensi dan kemampuan dalam melaksanakan tugas pokok yang pada akhirnya sangat berpengaruh terhadap kinerja personil. Berdasarkan data pendidikan formal Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan sekarang ini sangat mendukung kompetensi dan motivasi kerja personil menuju peningkatan kinerja personil dan termasuk dalam kategori sangat mendukung.

#### **4. Masa Kerja**

Kinerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan dapat juga dipengaruhi oleh faktor masa kerja. Masa kerja adalah lamanya seseorang menjadi personil yang sekaligus merupakan pengalaman kerja personil 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 personil dalam lingkungan tertentu dapat belajar dari keberhasilan dalam melaksanakan tugas, baik dirinya maupun orang lain. Dengan demikian semakin lama masa kerja seorang personil, 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 personil semakin tinggi. Jika diperinci masa kerja responden, maka dapat disajikan dalam tabel 5.4.

Tabel 5.4  
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah Personil	Persentase (%)
1	< 5 Tahun	16	10
2	5 - 10 Tahun	37	23
3	10 - 20 Tahun	86	54
4	> 20 Tahun	21	13
Jumlah		160	100

*Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2020*

Data Tabel 5.4 tersebut di atas menunjukkan bahwa dari 160 responden terdapat 16 orang (10%) personil yang memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, 37 orang (23%) responden yang memiliki masa kerja antara 5 – 10 tahun, 86 (54%) responden yang memiliki masa kerja antara 10 – 20 tahun dan 21 orang (13%) responden yang memiliki masa kerja di atas 20 tahun, hal ini menunjukkan bahwa komposisi masa kerja responden terkonsentrasi di atas 10 tahun. Kondisi ini

akansangat menguntungkan karena masa kerja yang relatif lama akan melahirkan tingkat kematangan berpikir dan kematangan dalam proses peningkatan kualitas pekerjaan atau kinerja. Selain itu masa kerja di atas 10 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 10 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 personil akan berpengaruh baik pada motivasi maupun terhadap kinerja personil. Namun demikian dalam banyak kasus, lamanya masa kerja seorang personil tidak menjadi jaminan bahwa kemampuan mereka sudah baik dan dapat meningkatkan motivasi dirinya dan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing.

## **5.2 Uji Kualitas Data**

### **a. 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-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha$  0.05) atau  $r_{\text{hitung}} > 0,30$ , dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 5.9  
Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )

No.	r hit	Sig	r tabel	Ket
1	0,844	0.000	0.30	Valid
2	0,838	0.000	0.30	Valid
3	0,705	0.000	0.30	Valid
4	0,842	0.000	0.30	Valid
5	0,858	0.000	0.30	Valid
6	0,775	0.000	0.30	Valid
7	0,758	0.000	0.30	Valid
8	0,745	0.000	0.30	Valid
9	0,785	0.000	0.30	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

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

Dari beberapa instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig.}r_{\text{hit}} < \alpha$  0.05) atau r hitung  $> 0,30$ , dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 5.10  
Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi ( $X_2$ )

No.	r hit	Sig	r tabel	Ket
1	0.859	0.000	0.30	Valid
2	0.898	0.000	0.30	Valid
3	0.887	0.000	0.30	Valid
4	0.871	0.000	0.30	Valid
5	0.831	0.000	0.30	Valid
6	0.883	0.000	0.30	Valid
7	0.693	0.000	0.30	Valid
8	0.839	0.000	0.30	Valid
9	0.889	0.000	0.30	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

### 3) Hasil uji validitas instrumen variabel Pelatihan ( $X_3$ )

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig.}r_{\text{hit}} < \alpha 0.05$ ) atau  $r_{\text{hitung}} > 0,30$ , dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 5.11  
Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan( $X_3$ )

No.	r hit	Sig	r tabel	Ket
1	0.898	0.000	0.30	Valid
2	0.928	0.000	0.30	Valid
3	0.649	0.000	0.30	Valid
4	0.899	0.000	0.30	Valid
5	0.892	0.000	0.30	Valid
6	0.888	0.000	0.30	Valid
7	0.929	0.000	0.30	Valid
8	0.927	0.000	0.30	Valid
9	0.896	0.000	0.30	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

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

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-22), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig.}r_{\text{hit}} < \alpha 0.05$ ) atau  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}} (0,30)$ , dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 5.12  
Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi (Y)

No.	r hit	Sig	r tabel	Ket
1	0.877	0.000	0.30	Valid
2	0.845	0.000	0.30	Valid
3	0.924	0.000	0.30	Valid
4	0.875	0.000	0.30	Valid
5	0.906	0.000	0.30	Valid
6	0.921	0.000	0.30	Valid
7	0.916	0.000	0.30	Valid
8	0.850	0.000	0.30	Valid
9	0.865	0.000	0.30	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

#### b. Uji Realibilitas

Uji realibilitas dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi instrumen. Semua instrumen dikatakan reliabel atau mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi, jika instrumen tersebut memberikan hasil yang tetap. Ini berarti bahwa instrumen dikatakan reliabel apabila diujicobakan pada subyek lain dan dalam waktu yang lain pula akan mempunyai hasil yang sama. Hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 5.13 berikut :

Tabel 5. 13  
Hasil Uji Reliablitas

No. Item	Variabel	Nilai Alfha Crombach's	Ket
1	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0.885	Realibel
2	Kompensasi (X <sub>2</sub> )	0.778	Realibel
3	Pelatihan(X <sub>3</sub> )	0.790	Realibel
4	Motivasi (Y)	0.793	Realibel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

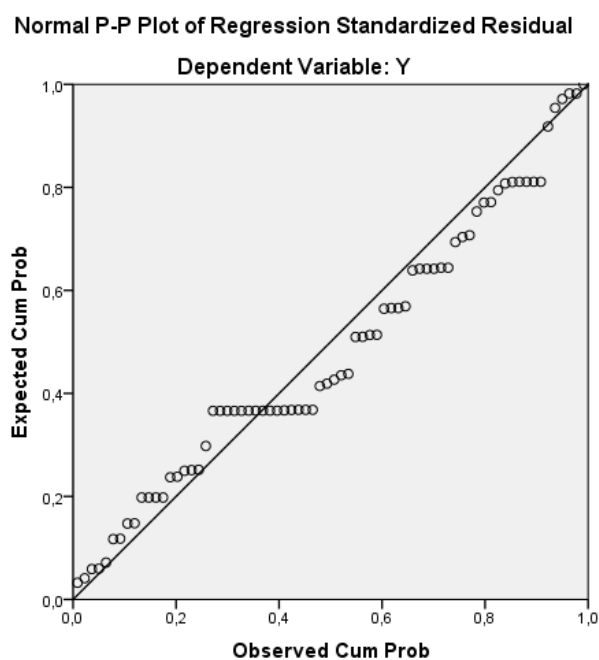


Berdasarkan perhitungan hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dengan menggunakan Program SPSS Versi 22 menunjukkan bahwa semua variabel realibel, karena nilai alfa crombachtnya melebihi dari 0,50.

### c. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati 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 Gambar 5.1.

Gambar 5.1  
Uji Normalitas Data



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

#### d. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas (independen). Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2006). Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dan lawannya *Variance Inflation Factor* (VIF). Hasil uji multikolinearitas pada perusahaan Manufaktur dapat dilihat pada Tabel 5.14 berikut.

Tabel 5.14  
Hasil Uji Multikolinearitas Data

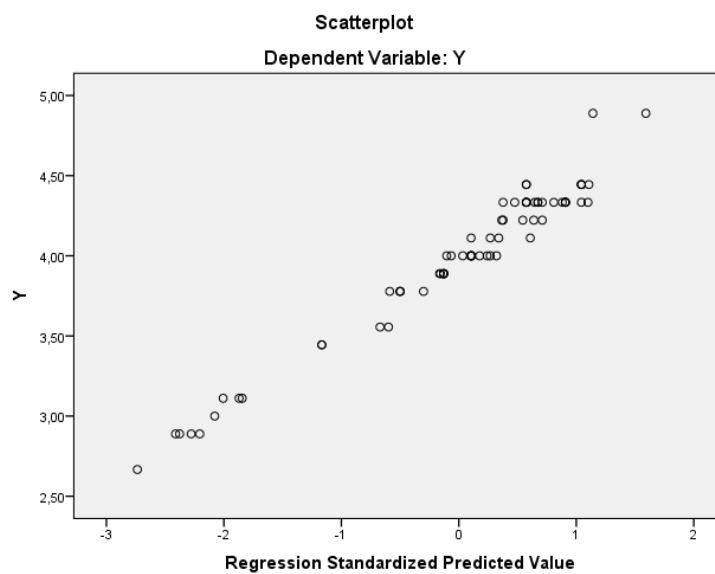
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	0.222	4.503
	X2	0.077	3.026
	X3	0.097	8.298

Suatu model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas jika mempunyai nilai *Tolerance* dibawah 1 dan nilai VIF di bawah 10. Dari Tabel 7 dapat diketahui bahwa semua variabel independen memiliki nilai *Tolerance* berada di bawah 1 dan nilai VIF jauh di bawah angka 10. Hal ini menunjukkan dalam model ini tidak terjadi multikolinieritas.

### e. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas pada akuntan dengan menggunakan uji glejser ditunjukkan pada Gambar 5.2 di bawah ini.

Gambar 5.2  
Hasil Uji Glejser



Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser diperoleh hasil nilai Sig > 0,05. Karena nilai Sig > 0,05 maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas dan hasil uji dapat dilanjutkan.

## 5.3 Pengujian Hipotesis

### 1. Analisis Regresi Berganda

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

Tabel 5.15  
Hasil Regresi Berganda

Sumber : Data diolah, 2020

		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Correlations	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial
1	(Constant)	,0273	,092		,1,938	,0,351		
	X1	,458	,110	,413	3,548	,001	,965	,424
	X2	,428	,102	,311	2,509	0,014	,932	,367
	X3	,402	,118	,268	2,281	0,025	,950	,223

Sumber : Data diolah, 2020

Dari tabel di atas diperoleh persamaan regresi

$$\hat{y} = 0,273 + 0,458 X_1 + 0,428 X_2 + 0,402 X_3$$

Persamaan regresi linear berganda di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Formulasi regresi linear berganda di atas diperoleh nilai konstanta sebesar 0,273 mempunyai pengertian bahwa jika skor meliputi kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan nilainya tetap/konstan, maka kinerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan mempunyai nilai sebesar 0,273.
2. Nilai koefisien regresi kepemimpinan (X1) sebesar 0,458 berarti ada pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan sebesar 0,458 sehingga apabila skor kepemimpinan naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor terhadap kinerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan sebesar 0,458 poin.

3. Nilai koefisien regresi kompensasi ( $X_2$ ) sebesar 0,428 berarti ada pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan sebesar 0,428 sehingga apabila skor kompensasi naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor terhadap kinerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan sebesar 0,428 poin.
4. Nilai koefisien regresi pelatihan sebesar 0,402 berarti ada pengaruh positif terhadap kinerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan sebesar 0,402 sehingga apabila skor pelatihan naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor terhadap kinerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan sebesar 0,402 poin.

## **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.

### a. Uji F (Uji Simultan)

Pada tabel 5.16 pengujian secara simultan (uji F), dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel kepemimpinan, kompensasi, dan pelatihan secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja.

Model	Sum of Squares	Df	Mean square	F	P
Regression	39.036	3	13.012	277.228	0,000
Residual	6.608	156	0.073		
Total	45.643	159			

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 5.16, didapatkan nilai F statistik sebesar 277,228 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 Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan.

### b. Uji t (Uji Parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas (kepemimpinan, kompensasi, dan pelatihan) berpengaruh signifikan atau tidak terhadap motivasi kerja pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan pada tingkat signifikansi  $\alpha=5$  persen secara terpisah atau parsial. Berikut hasil pengujian hipotesis uji t:

Tabel 5.17  
Hasil Uji Parsial  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial
1	(Constant)	,0273	,092		,1,938	,0,351		
	X1	,458	,110	,413	3,548	,001	,965	,424
	X2	,428	,102	,311	2,509	0,014	,932	,367
	X3	,402	,118	,268	2,281	0,025	,950	,223

Berdasarkan tabel 5.17 di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh *kepemimpinan* terhadap motivasi kerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$ , maka disimpulkan H1 diterima, artinya *kepemimpinan* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan.
- 2) Pengaruh *kompensasi* terhadap motivasi kerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,014 < 0,05$ , maka disimpulkan H1 diterima, artinya *kompensasi* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan.
- 3) Pengaruh *pelatihan* terhadap motivasi kerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,025 < 0,05$ , maka disimpulkan H1 diterima, artinya

*pelatihan* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan.

### 3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

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

Hasil perhitungan koefisien determinasi adjusted ( $R^2$ ) pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan dapat dilihat pada Tabel 5.18 berikut:

Tabel 5.18  
Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
					R Square Change	F Change	df1	df2
1	,825 <sup>a</sup>	,755	,745	,027096	,966	1608,682	3	156

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Model Summary<sup>b</sup>

Berdasarkan output SPSS pada table 5.18 di atas tampak bahwa dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada sebesar 0,855, hal ini berarti koefisien determinasi pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ),



dan pelatihan ( $X_3$ ) terhadap motivasi kerja ( $Y$ ) sebesar 0,755 atau 75.5% variansi motivasi kerja ( $Y$ ) dipengaruhi oleh kepemimpinan ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), dan pelatihan ( $X_3$ ). Sedangkan 25.5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini.

#### **5.4 Pembahasan Hasil Penelitian**

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa motivasi kerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan dalam kategori tinggi, ini menunjukkan bahwa personil telah mampu termotivasi untuk menjalankan tugasnya.

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

##### ***1. Pengaruh Secara Parsial***

###### ***a. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja***

Pengaruh *kepemimpinan* terhadap motivasi kerja pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka disimpulkan  $H_1$  diterima, artinya *kepemimpinan* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan. Hasil penelitian ini relevan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Heri Susanto dan Nuraini Aisiyah, Jurnal *Magistra* No. 74 Th. XXII Desember 2010, dengan judul Analisis Pengaruh Keterlibatan pimpinan Dan Budaya Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi adalah signifikan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel keterlibatan pimpinan merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan teori hasil studi dari Machigan menurut Yulk (1998). Mengatakan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*Task Oriented Behavior*). Berdasarkan hasil studi Machigan menunjukkan bahwa kepemimpinan model ini adalah lebih berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas seperti merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasi kegiatan para bawahan, dan menyediakan keperluan, peralatan, dan bantuan teknis yang dibutuhkan. Di samping itu, perilaku pemimpin model ini memandu para bawahan dalam menetapkan tujuan-tujuan kinerja (*performance goals*) yang tinggi, namun realistis.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing model kepemimpinan memiliki karakteristik tersendiri dalam mendorong kinerja bawahan. Model perilaku ini dapat juga berjalan beriringan pada salah seorang pemimpin sekalipun beberapa pemimpin hanya menunjukkan salah satu perilaku atau dua model perilaku yang digunakan dalam menata suatu birokrasi. Namun demikian tujuan tersebut tidak lain untuk meningkatkan kinerja yang sesuai dengan harapan masyarakat.

#### ***b. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja***

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para personil sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja

diperoleh  $t$  hitung 2.281 dengan signifikansi 0,000 menandakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Y). dengan demikian dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap motivasi kerja diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Maria Ulfa, Kusdi Rahardjo, Ika Ruhana, 2012, Jurnal Universitas Brawijaya Malang, dengan judul Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Auto 2000 Malang Sutoyo). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Secara umum berdasarkan hasil analisis penelitian di AUTO 2000 Malang Sutoyo, maka Karyawan 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 karyawan AUTO 2000 Malang Sutoyo

Adanya pengaruh tersebut menunjukkan bahwa jika Pemberian gaji upah sesuai dengan tugas, tanggung jawab dan jabatan maka kinerja personil juga akan meningkat. Pernyataan tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Handoko (2001), bahwa kinerja dipengaruhi oleh kompensasi personil karena besarnya kompensasi yang diberikan merupakan cerminan ukuran nilai pekerjaan personil yang bekerja dalam suatu organisasi. Kompensasi personil merupakan tolak ukur kinerja personil. Kompensasi diberikan setelah personil menghasilkan

kinerja tertentu atau personil berhasil melebihi target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dalam hal ini pimpinan harus bertindak adil dan tegas dalam pemberian kompensasi apabila personil berprestasi.

Menurut Sanjaya dan Lasmini (2007), tanpa adanya kompensasi berupa insentif, bonus, dan tunjangan maka kinerja personil akan rendah atau menurun sehingga menimbulkan masalah yang akan mengganggu jalannya perusahaan. Pemberian kompensasi dapat memberikan kontribusi yang baik terhadap kinerja personil dan perusahaan.

Kompensasi juga sebagai factor yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja personil dan sebagai perangsang dalam mendorong personil agar tujuan perusahaan tercapai. Temuan penelitian ini didukung hasil penelitian dari Mawar (2007) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja personil.

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

Dengan memahami kebutuhan karyawan 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 karyawannya. Oleh karena itu manajer juga harus memahami kebutuhan manusia agar dapat bekerja sama dengan keseluruhan anggota organisasi.

### ***c. Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Kerja***

Hasil analisis menunjukkan bahwa Pengaruh *pelatihan* terhadap motivasi kerja pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,014 < 0,05$ , maka disimpulkan H1 diterima, artinya *pelatihan* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan. Hasil pini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ardhyan Krisdiyanto (2009), 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

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.

Moekijat (2008) mengatakan pelatihan sebagai berikut: Pelatihan diperlukan untuk membantu personil menambah kecakapan dan pengetahuan yang berhubungan erat dengan pekerjaan dimana personil tersebut bekerja. Terdapat tiga syarat yang harus dipenuhi agar suatu kegiatan dapat disebut latihan, yaitu: (a) Latihan harus membantu personil menambah kemampuannya. (b) Latihan harus menimbulkan perubahan dalam kebiasaan, dalam informasi, dan pengetahuan yang ia terapkan dalam pekerjaannya sehari-hari. (c) Latihan harus berhubungan dengan pekerjaan tertentu yang sedang dilaksanakan ataupun pekerjaan yang akan diberikan pada masa yang akan datang.

Pernyataan-pernyataan tentang pelatihan di atas mengungkapkan bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi yang dapat membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kecakapan serta sikap seseorang yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan yang juga harus disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang akan diemban oleh seorang karyawan.

Untuk menghindari terjadinya pemberian suatu pelatihan yang tidak tepat yang akan berakibat pada penggunaan waktu dan uang perusahaan yang sia-sia, maka perlu dilakukan identifikasi kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan ini berguna sebagai pondasi bagi keseluruhan upaya pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan ini merupakan usaha-usaha yang sistematis untuk mengumpulkan informasi pada permasalahan kinerja dalam organisasi dan untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan kinerja (*performance deficiencies*).

Kekurangan-kekurangan kinerja berkenaan dengan ketidakcocokan antara perilaku aktual dengan perilaku yang diharapkan. Kesenjangan ini merupakan suatu perbedaan antara perilaku aktual karyawan yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap dengan perilaku karyawan yang diharapkan oleh perusahaan untuk menyelesaikan berbagai tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan sehingga untuk mengatasi adanya kesenjangan kompetensi individu tersebut, maka perusahaan melaksanakan program pelatihan. (Simamora, 2004).

Berkaitan dengan kebutuhan pelatihan tersebut, maka harus diketahui pengetahuan dan keterampilan apa saja yang dibutuhkan karyawan untuk bekerja dan pengetahuan serta keterampilan apa saja yang telah dimiliki karyawan. Menurut Dale (2003), pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang bisa dikategorikan dalam dua jenis, yaitu: pengetahuan yang disadari, dan pengetahuan yang tidak disadari.

Ketika seseorang menjalani kehidupannya, orang tersebut akan mengumpulkan dan mempelajari fakta, menyaksikan peristiwa dan mendapatkan potongan-potongan informasi lain yang kemudian akan ditambahkan ke dalam simpanan kognitifnya. Semua ini akan membentuk memori dan diakses ketika yang bersangkutan memproses informasi baru dan/atau mempersiapkan reaksi terhadap suatu situasi atau orang lain. Ada pula pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan atau situasi khusus yang diperoleh melalui pendidikan atau pelatihan untuk menjalankan tugas atau serangkaian tugas.

Dale juga berpendapat (2003), keterampilan ialah aspek perilaku yang bisa dipelajari dan ditingkatkan melalui latihan yang digunakan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang tidak bisa diperoleh melalui pendidikan formal, karena dalam penerapannya pada tugas tertentu menuntut kemampuan pribadi masing-masing.

## **2. Pengaruh Secara Simultan Variabel Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Personil**

Berdasarkan hasil analisis didapatkan nilai F statistik sebesar 277.228 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat diketahui bahwa secara simultan ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan, pelatihan dan kompensasi terhadap motivasi kerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan.

Hasil penelitian ini relevan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ardhyan Krisdiyanto (2009), 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. Maria Ulfa, Kusdi Rahardjo, Ika Ruhana, 2012, Jurnal Universitas Brawijaya Malang, dengan judul *Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Auto 2000 Malang Sutoyo*.

## **3. Variabel dominan yang berpengaruh terhadap kinerja**

Pengaruh *kepemimpinan* terhadap motivasi kerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai



signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka disimpulkan H1 diterima, artinya *kepemimpinan* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan. Hasil penelitian ini relevan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Heri Susanto dan Nuraini, dengan judul Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan 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 karyawan.

Kepemimpinan adalah keikutsertaan pimpinan 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 yang efektif harus menghadapi tujuan-tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Keefektifan pemimpin secara khusus diukur dengan pencapaian dan satu atau beberapa kombinasi tujuan-tujuan tersebut. Individu dapat memandang pemimpinnya efektif atau tidak berdasarkan kepuasan yang mereka dapatkan dari pengalaman kerja secara keseluruhan. Pemimpin yang sejati harus selalu waspada terhadap risiko dan siap untuk bereaksi (Sitepu, 2010).

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.

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

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

1. Secara parsial kepemimpinan, pelatihan dan kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan. Ini berarti bahwa peningkatan kepemimpinan, pelatihan dan kompensasi akan mendorong peningkatan motivasi personil untuk bekerja lebih maksimal
2. Secara simultan menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), pelatihan ( $X_2$ ), dan kompensasi ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap motivasi kerja personil ( $Y$ ) yang berarti bahwa peningkatan kepemimpinan, pelatihan dan kompensasi akan meningkatkan motivasi kerja personil.
3. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja personil, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik cara memimpin akan semakin meningkatkan motivasi kerja Personil pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan.

**B. Saran**

1. Perlu mempelajari karakter dari setiap personil untuk memberikan model kepemimpinan yang cocok diterapkan pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan
2. Perlu meningkatkan keterliban personil dalam berbagai pelatihan-pelatihan yang di lakukan baik oleh institusi maupun dari luar untuk meningkatkan kapasitas personil dalam menjalankan tugasnya.
3. Perlu meningkatkan pemberian penghargaan kepada personil yang berprestasi baik dalam bentuk material maupun non material.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moch. 2010. *Psikologi Industri*. Yogyakarta. Liberty
- Arep, Ishak, dan Tanjung Hendri, 2013, *Manajemen Motivasi*, PT Gramedia Media Saran Indonesia, Jakarta
- Collins, Jim, 2010, *Good to Great*, Harper Business, New York, NY.
- Dale, Margaret, A., 2013, *The Art of HRD, Developing Management Skills*, Meningkatkan Kemampuan anajemen, Edisi Bahasa Indonesia, PT Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Gybson. ,2014, *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses, jilid 2*, Erlangga, Bandung,
- Goleman, Daniel., Boyatzis, Richard., and McKee, Annie, 2013, *PRIMAL LEADERSHIP: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, 60 Harvard Way, Boston
- Handoko, T. Hani. 2013. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta
- Hasibuan H Malayu S P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung
- Istijanto, 2013, *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran*,: PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Kelley, R.E., 2010.,*In praise of followers*. Harvard Business Review, 66, 142-148.
- Mathis,RL. & Jackson, JH., 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Salemba Emban Patria, Jakarta
- Masithoh, Nurul, 2014, *Pengaruh Unsur-unsur Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan Operasional pada Perusahaan Sepatu yang Go Public di Jawa Timur*, Tesis Tidak Diterbitkan, Program Pascasarjana Ilmu Manajemen, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Mangkunegara,AP. 2013, *Perilaku Organisasi*, Refika Aditama, Bandung.,
- Martoyo, S. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFY
- Muchlas M..2014, *Organisasi 1 , Organizational Behavior* , UGM, Jogjakarta.,  
Moekidjat, Drs. 2010. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju

- Nitisemito, Alex. 2013. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Robbins, S.P., 2014, *Perilaku Organisasi, Edisi Indonesia*, Indeks Kelompok Gramedia,
- Robbins, S.P., dan Judge, T.A., 2012, *Perilaku Organisasi*, Ed. 12, Terjemah., Salemba Empat, Jakarta
- Simamora. *Manajemen SDM*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta. 2013
- Simamora, Bilson, 2014, *Panduan Riset Perilaku Konsumen*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Simon.A., & Shcuster. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2, Alih Bahasa Benyamin Molan*, Pt Dadi Karya Abadi, Jakarta. 2014
- Siagian, SP. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta. 2013
- Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Bisnis*, edisi ketiga, Bandung: Alfabeta
- Suharyadi, dan Purwanto, 2014, *Statistika: Untuk Ekonomi dan Keuangan Modern, Buku II*, Jakarta: Salemba Empat
- Sujianto, A.E, 2012, *Aplikasi Statistik dengan SPSS Untuk Pemula*, Cetakan Pertama, Jakarta, Prestasi Pustaka Publisher
- Tempe, A.D., *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia : Kinerja*, Elex Media Komputindo, Jakarta. 2014
- Zenger, John H., & Folkman, Joseph., 2014, *The Extraordinary Leader*, McGraw Hill

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	25	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	25	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,645	23

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	78,0566	8,862	,439	,607
X1.2	77,9434	8,516	,456	,687
X1.3	78,5472	10,099	,308	,671
X1.4	78,0000	9,154	,356	,621
X2.1	78,0755	8,879	,423	,609
X2.2	78,0189	8,557	,431	,691
X2.3	78,5660	9,520	,318	,640
X2.4	78,5660	9,558	,303	,642
X2.5	78,0755	9,840	,343	,670
X3.1	78,1509	9,438	,303	,644
X3.2	78,0566	9,939	,356	,666
X3.3	78,5660	9,827	,303	,656
X3.4	78,0189	9,596	,355	,651
X3.5	78,6038	9,513	,341	,637
X3.6	78,1132	10,218	,351	,681
Y.1	78,1321	8,886	,430	,612
Y.2	78,0377	8,999	,396	,615
Y.3	78,1887	9,848	,335	,666
Y.4	78,0755	8,533	,408	,692
Y.5	78,0189	8,557	,431	,691
Y.6	78,5660	9,520	,318	,640
Y.7	78,5660	9,558	,303	,642
Y.8	78,0755	9,071	,351	,621



## Regression

[DataSet0]

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,740 <sup>a</sup>	,547	,520	,13334	2,087

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,054	3	,351	19,758	,000 <sup>b</sup>
	Residual	,871	49	,018		
	Total	1,925	52			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

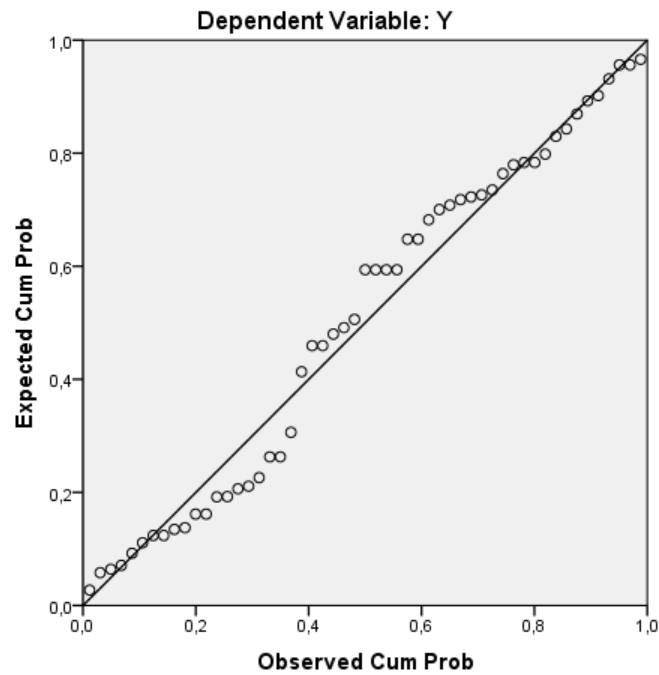
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,362	,553		2,653	,017
	X1	,353	,097	,177	3,581	,020
	X2	,659	,115	,623	5,740	,000
	X3	,294	,139	,068	2,673	,004

a. Dependent Variable: Y

## Charts

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



### Scatterplot

Dependent Variable: Y

