

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR INSPEKTORAT  
GOWA**

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



**Oleh:**

**MUHAMMAD RUSLI**  
**2018.MM.2.2021**

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

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR INSPEKTORAT  
GOWA**

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



**Oleh:**

**MUHAMMAD RUSLI**  
**2018.MM.2.2021**

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

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

**PENGESAHAN TESIS**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR INSPEKTORAT  
GOWA**

Oleh:

**MUHAMMAD RUSLI**

Telah dipertahankan di depan Penguji

Pada tanggal 23 Maret 2021

Dinyatakan telah memenuhi syarat

**Menyetujui :**

**Komisi Pembimbing**

**Ketua,**

**Anggota,**

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

**Dr. Asri, S.Pd., M.Pd.**

**Mengetahui :**

**Direktur PPS  
STIE Nobel Indonesia,**

**Ketua Program Studi  
Magister Manajemen,**

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

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

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

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

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

Makassar, Maret 2021

Mahasiswa Ybs,



**MUHAMMAD RUSLI**  
**2018.MM.2. 2021**

## 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: “*Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Inspektorat Gowa*”.

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

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

4. Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si selaku Penjaminan Mutu Prodi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia Makassar dengan cermat, penuh perhatian memberikan motivasi untuk tetap bersemangat dalam menyelesaikan studi ini.
5. Bapak/Ibu Dosen dan staff yang telah mengajar dan membina mahasiswa selama proses perkuliahan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini.
6. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia, atas kebersamaan yang dilalui bersama penuh suka cita.
7. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

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

Makassar, Maret 2021

Penulis

## ABSTRAK

**Muhammad Rusli. 2021**, Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Inspektorat Gowa (dibimbing oleh: Muhammad Idris dan. Asri)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh (1) secara parsial Kepemimpinan, motivasi dan kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa. (2) pengaruh secara simultan Kepemimpinan, motivasi dan kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa. (3) variabel yang paling dominan berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa.

Penelitian ini dilakukan Pegawai Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa. Penentuan sampel menggunakan teknik jenuh dengan mengambil seluruh populasi yang ada, yaitu sebanyak 38 orang pegawai. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket dan studi dokumen. Metode analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: secara parsial Kepemimpinan, motivasi dan kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa. Ini berarti bahwa Kepemimpinan, motivasi dan kompetensi mampu meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa. Secara simultan Kepemimpinan, motivasi dan kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja pegawai akan semakin meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa.

**Kata kunci:** *Kepemimpinsn, Motivasi, Kompetensi dan kinerja.*



## **ABSTRACT**

**Muhammad Rusli. 2021, Analysis of Factors Affecting Employee Performance at the Gowa Inspectorate Office, supervised by Muhammad Idris and Asri**

*This study aims to analyze the influence (1) partially of leadership, motivation and competence on the performance of employees of the Gowa Inspectorate Office. (2) simultaneous influence of Leadership, motivation and competence on the Performance of Employees of the Gowa Inspectorate Office. (3) the most dominant variable affects the performance of employees of the Gowa Inspectorate Office.*

*This study was conducted by Employees at the Gowa Inspectorate Office. The determination of samples using saturated techniques by taking the entire population, namely as many as 38 employees. The methods of collecting data are questionnaires and document studies. The analysis methods used are descriptive statistical analysis and multiple linear regression analysis.*

*The results concluded that: partially Leadership, motivation and competence positively and significantly affect the performance of employees in the Office of the Gowa Inspectorate Office of Gowa. This means that leadership, motivation and competence are able to improve employee performance in the Gowa Inspectorate Office. Simultaneously Leadership, motivation and competence positively and significantly affect the Performance of Employees in the Gowa Inspectorate Office. Partially showing that the variable work environment has a dominant effect on the performance of the Gowa Inspectorate Office, this indicates that the better the employee work environment will further improve the Performance of Employees in the Gowa Inspectorate Office.*

**Keywords:** Leadership, Motivation, Commitment and Performance.



## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Halaman Dalam .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Kata Pengantar .....	iv
Abstrak .....	vi
Abstract .....	vii
Daftar Isi .....	x
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Lampiran.....	xii
Pernyataan Orisinalitas Tesis .....	xiii
Identitas Mahasiswa, Pembimbing dan Penguji .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu .....	7
2.2. Motivasi.....	8
2.2.1. Teori Motivasi .....	16
2.2.2. Hubungan Motivasi terhadap Kinerja.....	23
2.3. Disiplin .....	24
2.4. Indikator Disiplin Kerja .....	28
2.5. Kepemimpinan.....	30
2.5.1. Perkembangan Penelitian Tentang Teori Kepemimpinan	30
2.5.2. Teori Kepemimpinan Tradisional .....	34
2.5.3. Teori Kepemimpinan Modern .....	38
2.5.4. Model Kepemimpinan Kontinum dari Tannenbaum dan Schmidt .....	41
2.5.5. Model Kepemimpinan Situasional Tiga Indikator dari Reddin .....	42
2.5.6. Teori Siklus - Kehidupan dari Hersey dan Blanchard ..	43
2.6. Kinerja Pegawai.....	44

<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b>	
3.1. Kerangka Konseptual.....	54
3.2. Hipotesis.....	56
3.3. Definisi Operasional Variabel .....	57
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>	
4.1. Pendekatan Penelitian .....	63
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	63
4.3. Populasi dan Sampel .....	63
4.4. Pengujian Instrumen Penelitian.....	65
4.5.1 Uji Validitas Instrumen ( <i>test of validity</i> ) .....	65
4.5.2 Uji Reliabilitas Instrumen ( <i>Test Of Reliability</i> ) .....	66
4.5. Teknik Pengumpulan Data .....	66
4.6. Metode Analisis Data.....	67
<b>BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1. Karakteristik Responden .....	70
5.2. Deskripsi Data Hasil Penelitian .....	75
5.3. Uji Kualitas Data .....	82
5.4. Pengujian Hipotesis .....	87
5.5. Pembahasan Hasil Penelitian.....	94
<b>BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1. Simpulan .....	101
6.2. Saran .....	101
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN - LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1	Deskripsi Responden Berdasarkan Kelompok Usia .....	70
2	Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	72
3	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	74
4	Deskripsi Responden terhadap Kepemimpinan.....	66
5	Deskripsi Responden terhadap Motivasi Kerja .....	77
6	Deskripsi Responden terhadap Kompetensi.....	79
7	Deskripsi Responden terhadap Kinerja .....	80
8	Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan( $X_1$ ) .....	82
9	Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ).....	83
10	Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi ( $X_3$ ) .....	83
11	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ).....	84
12	Hasil Uji Reliabilitas .....	84
13	Hasil Uji Multikolinearitas Data.....	86
14	Hasil Regresi Linear Berganda .....	88
15	Hasil Uji F .....	87
16	Hasil Parsial.....	91
17	Hasil Uji Beta .....	92
18	Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	93

## DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1	Kerangka Konseptual Penelitian	55
2	Uji Normalitas Data	85
3	Hasil Uji Glejser	87

## DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
1	Kuesioner penelitian	105
2	Tabulasi data responden	109
3	Output hasil olah data	111
4	Surat keterangan pengolahan dan validasi data	136
5	Surat izin penelitian	137

# **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 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).

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,

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 karyawannya agar mencapai prestasi kerja yang tinggi.

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 (2012) 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.

Variabel lain yang mendukung kinerja pegawai adalah masalah kompetensi. Kompetensi secara garis besar dapat diartikan sebagai suatu karakteristik dasar individu yang mempunyai hubungan kausal dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif dan berperformansi superior di tempat kerja atau

pada situasi tertentu. Karakteristik dasar mengandung pengertian bahwa kompetensi harus bersifat mendasar dan mencakup kepribadian seseorang serta dapat memprediksi sikap seseorang pada situasi dan aktivitas pekerjaan tertentu. Hubungan kausal berarti bahwa kompetensi dapat digunakan untuk memprediksikan kinerja (*superior*) seseorang, sedangkan kriteria yang dijadikan acuan berarti bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang yang bekerja dengan baik atau buruk, sebagaimana terukur pada kriteria spesifik atau standar. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu.

Berdasarkan fakta empiris pada Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa, menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum optimal, hal ini di tandai dengan masih ada beberapa pegawai yang belum mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tupoksinya, misalnya adanya kecenderungan dalam melaksanakan tugas yang tidak profesional, keterlambatan dalam bekerja dan lainnya. sebagian pegawai memiliki tingkat keterampilan yang rendah, masih ada sebagian pegawai yang masih belum mengerti dalam mengerjakan tugas-tugasnya, pekerjaannya belum mampu diselesaikan dengan waktu yang telah ditentukan, sehingga cenderung ketika pekerjaan tersebut harus diselesaikan secepatnya, hasil pekerjaannya cenderung kurang maksimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa adanya permasalahan dalam kinerja pegawai. Oleh karena itu, perlu dilakukan kajian yang mendalam berkaitan dengan kepemimpinan, motivasi dan kompetensi pegawai

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini mengangkat Judul:  
***“Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Inspektorat Gowa”***

### **1.2. Rumusan Masalah**

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

1. Apakah kepemimpinan, motivasi dan kompetensi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja Pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa?
2. Apakah kepemimpinan, motivasi dan kompetensi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa ?
3. Variabel mana yang paling berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis secara parsial pengaruh kepemimpinan, motivasi dan kompetensi terhadap kinerja Pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa.
2. Untuk menguji dan menganalisis secara simultan pengaruh kepemimpinan, motivasi dan kompetensi terhadap kinerja Pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa.
3. Untuk menguji dan menganalisis Variabel mana yang paling berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa.

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

Adapun manfaat yang ingin didapatkan dalam penelitian ini antara lain:

1. Manfaat praktis

Sebagai bahan masukan bagi Kantor Inspektorat Kabupaten Gowaberkaitan dengan kepemimpinan, motivasi dan kompetensi, dalam meningkatkan kinerja pegawainya.

2. Manfaat ilmiah

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

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

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

1. 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.
2. Saiful A (2012) pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi kerja pegawai BNI Bulukumba alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda hasil temuan menemukan bahwa variable pengetahuan, keterampilan, sikap professional dan wawasan berpengaruh terhadap kompetensi karyawan. Setelah diuji dengan Uji-F ternyata F-hitung lebih besar dari F-tabel, dengan menunjukkan bahwa sikap professional lebih dominan setelah diperbandingkan antara lain koefisien regresi (B) lebih besar dibandingkan dengan T-hitung lainnya.
3. Natsir, (2012) menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada kantor sekretariat daerah kabupaten Mamuju, dengan faktor berpengaruh mengembangkan karir, penghargaan, tanggung jawab, lingkungan kerja dengan

menggunakan metode analisis regresi berganda dalam penelitian ini ditemukan bahwa pengembangan diri faktor berpengaruh dominan.

4. Penelitian Agusssalim (2010) meneliti dengan judul penelitian adalah “Analisis faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Variabel-variabel yang diteliti adalah keahlian/skill dengan indikator berpengalaman, kecakapan, kemampuan dan ketepatan. Kedua adalah variabel suasana kerja dengan indikator keamanan, ketenangan, kebersamaan, penerangan dan sanitasi udara. Ketiga adalah variabel motivasi kerja dengan indikator semangat, ambisi, keikhlasan dan kedisiplinan. Di samping itu kinerja pegawai/pegawaidapat diukur dengan indikator prakarsa, prestasi kerja dan tanggung jawab. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) keahlian bekerja pegawai sudah cenderung kedalam kategori baik, (2) suasana kerja tergolong sedang, (3) motivasi kerja masih tergolong rendah, (4) kinerja pegawai/pegawaitergolong sedang, (5) keahlian berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, demikian pula halnya prakarsa, prestasi kerja dan tanggung jawab belum optimal, artinya dalam kategori sedang.
5. Penelitian yang sama di lakukan oleh Muksonuddin (2012) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompetensi Profesional dan Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menemukan bahwa: *Pertama*, Kompetensi profesional, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. ketiganya termasuk dalam kategori sedang. *Kedua*, kompetensi profesional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

## 2.2. Kepemimpinan

Para ahli biasanya mendefinisikan kepemimpinan menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi para pakar yang bersangkutan. Robbins (2011) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Gibson *et al.* (2012) mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Manullang (2012) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan.

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

Wahjosumidjo (2019) menerjemahkan kepemimpinan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan interaksi antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif dan

persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Dalam suatu definisi terkandung suatu makna atau nilai-nilai yang dapat dikembangkan lebih jauh, sehingga dari suatu definisi dapat diperoleh suatu pengertian yang jelas dan menyeluruh tentang sesuatu. Satu diantara definisi kepemimpinan yang bermacam-macam tersebut, Tanenbaum, Weshler dan Massarik (Wahjosumidjo, 2019) mengemukakan: *Leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals.*

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

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

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

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

Kepemimpinan telah dipelajari melalui berbagai cara yang berbeda-beda, tergantung pada konsepsi kepemimpinan dan pilihan metodologi para penelitiannya. Sehingga studi kepemimpinan hanya memperlakukan atau dihadapkan pada satu aspek yang sempit, seperti pengaruh bawahan atau sifat-sifat pribadi, atau perilaku

yang satu sama lain dijadikan sasaran studi tanpa mengaitkan satu sama lain yang sebenarnya merupakan satu rangkaian persoalan dibidang kepemimpinan.

Fred E. Fiedler dan Martin M. Chomers (Wahjosumidjo, 2019), dalam kata pengantar bukunya yang berjudul *Leadership and Effective Management* dikemukakan, bahwa persoalan utama kepemimpinan secara kasar dapat dibagi ke dalam tiga pertanyaan pokok, yaitu:

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

Sehubungan pertanyaan yang dikemukakan oleh Fiedler tersebut, studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga pertanyaan tersebut. Wahjosumidjo (2019) menyatakan bahwa hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu:

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

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

Berdasarkan hasil penelitian French dan Raven (Wahjosumidjo, 2019) terdapat pengelompokan sumber dari mana kewibawaan tersebut berasal.

- a. *Reward Power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin.
- b. *Coersive Power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin.
- c. *Legitimate Power*: bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi.
- d. *Expert Power*: bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya bahwa pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan.
- e. *Referent Power*: bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan mau berperilaku pula seperti pemimpin.

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

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

- a. Tidak kenal lelah atau penuh energi;
- b. Intuisi yang tajam;
- c. Tinjauan ke masa depan yang tidak sempit; dan

- d. Kecakapan meyakinkan yang sangat menarik (*irresistible persuasive skill*).

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

- a. Ciri-ciri fisik (*physical characteristics*) seperti: tinggi badan, penampilan, energi;
- b. Kepribadian (*personality*) seperti: menjunjung tinggi harga diri (*self esteem*), berpengaruh (*dominant*), tabilitas emosi.
- c. Kemampuan/kecakapan (*ability*) seperti: kecerdasan umum (*general intelligence*), lancar berbicara (*verbal fluency*), keaslian (*originality*), dan wawasan sosial (*social insight*).

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

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

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati atau yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu, pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang kedalam berbagai macam cara

dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan ke dalam istilah “*pola aktivitas*”, “*peranan manajerial*” atau “*kategori perilaku*.” Dengan mempergunakan pendekatan perilaku (Wahjosumidjo, 2019), para ahli mengembangkan teori kepemimpinan perilaku kedalam berbagai macam klasifikasi, yaitu:

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

Melalui pengembangan *Leader Behavior Description Questionnaires* dikembangkan pula pemisahan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yakni struktur inisiasi (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*).

1) Struktur inisiasi

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

2) Konsiderasi

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

b. Teori Empat Faktor

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

1) Kepemimpinan Struktural

- a) Cepat mengambil tindakan dalam keputusan yang mendesak,
- b) Melaksanakan pendelegasian yang jelas dan menentukan kepada para anggota staf,
- c) Menekankan kepada hasil dan tujuan organisasi,
- d) Mengembangkan suatu pandangan organisasi yang kohesif sebagai dasar pengambilan keputusan.
- e) Memperkuat relasi yang positif dengan pemerintah ataupun masyarakat setempat.

2) Kepemimpinan Fasilitatif, dengan indikasi:

- a) Mengusahakan dan menyediakan sumber-sumber yang diperlukan,
- b) Menetapkan dan memperkuat kembali kebijakan organisasi,
- c) Menekan atau memperkecil kertas kerja yang birokratis,
- d) Memberikan saran atas masalah kerja yang terkait,
- e) Membuat jadwal kegiatan, dan
- f) Membantu pekerjaan agar dilaksanakan.

3) Kepemimpinan Suportif, yang mencakup:

- a) Memberikan dorongan dan penghargaan atas usaha orang lain,
- b) Menunjukkan keramahan dan kemampuan untuk melakukan pendekatan,
- c) Mempercayai orang lain dengan pendelagasian tanggung jawab,
- d) Memberikan ganjaran atas usaha perseorangan, dan
- e) Meningkatkan moral staf.

- 4) Kepemimpinan partisipatif ialah perilaku kepemimpinan yang menunjukkan tanda-tanda :
- a) Pendekatan akan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka,
  - b) Mau atau bersedia memperbaiki posisi-posisi yang telah terbentuk,
  - c) Mencari masukan dan nasihat yang menentukan,
  - d) Membantu perkembangan kepemimpinan yang posisional dan kepemimpinan yang sedang tumbuh,
  - e) Bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok, dan
  - f) melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan.

4. Pendekatan situasional (*situasional approach*)

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

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

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

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

Yukl Gary (2012) mengidentifikasi empat belas perilaku kepemimpinan yang dikenal dengan taksonomi manajerial sebagai berikut:

1. Merencanakan dan mengorganisasi (*Planning and Organizing*)
2. Pemecahan masalah (*Problem Solving*)
3. Menjelaskan peran dan sasaran (*Clarifying Roles and Objectives*)

4. Memberikan informasi (*Informing*)
5. Memantau (*Monitoring*)
6. Memotivasi dan memberi Inspirasi (*Motivating and Inspiring*)
7. Berkonsultasi (*Consulting*)
8. Mendelegasikan (*Delegating*)
9. Memberi dukungan (*Supporting*)
10. Mengembangkan dan membimbing (*Developing and Mentoring*)
11. Mengelola konflik dan membangun tim (*Managing and TeamBuilding*)
12. Membangun jaringan kerja (*Networking*)
13. Pengakuan (*Reconizing*)
14. Memberi imbalan (*Rewarding*)

Dari keempat belas perilaku kepemimpinan tersebut, Yulk Gary (2012) menggambarkan serta mengkatagorikan sebagai berikut:

1. Membuat keputusan

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

Suprpto (2014) memaparkan secara populer dapat dikatakan bahwa mengambil atau membuat keputusan berarti memilih satu diantara sekian banyak alternatif, yang dibuat dalam rangka untuk memecahkan permasalahan atau persoalan (*problem solving*). Sedangkan Jogiyanto (2010)

mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah tindakan manajemen di dalam pemilihan alternatif untuk mencapai sasaran. Dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah alternatif terbaik untuk pemecahan-pemecahan suatu masalah melalui metode dan teknik tertentu.

2. Mempengaruhi dan mengarahkan bawahan

Menurut Devung dalam Hasibuan (2011), ada tiga faktor yang menentukan tingkat pengaruh seorang pemimpin dalam suatu organisasi, yaitu: (1) faktor pribadi, (2) faktor organisasional, dan (3) interaksi antara faktor pribadi dan faktor organisasional. Untuk mempengaruhi dan mengarahkan secara perorangan maupun secara kelompok, seorang pemimpin harus mempunyai pengaruh yang cukup.

3. Memilih dan mengembangkan personil

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

4. Mengadakan komunikasi

Pemimpin dapat melakukan komunikasi baik secara formal maupun informal. Yuniarsih (2019) memaparkan komunikasi formal adalah proses

komunikasi yang terikat pada aturan dan kondisi formal, dengan mengikuti alur dan struktural dan birokrasi, sedangkan komunikasi informal adalah proses komunikasi yang tidak dibatasi oleh ketentuan formal organisasi, dimana arus hubungan bisa terjadi melalui jalur pintas, tanpa melalui hierarki organisasi.

Lindgren (Hasibuan, 2011) menegaskan *effective leadership meanseffective communication* (kepemimpinan yang efektif berarti komunikasi yang efektif). Pemimpin dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan efektif bila melakukan komunikasi dengan efektif. Bila komunikasi efektif, pelaksanaan tugas-tugas yang dilimpahkan kepada para bawahan akan dikerjakan dengan baik, sebab mereka mengerti apa yang diperintahkan.

#### 5. Memberikan motivasi

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

## 6. Melakukan pengawasan

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

Handayani (2011) mengemukakan pengawasan adalah suatu proses dimana pemimpin ingin mengetahui hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya, sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah digunakan. Peran pemimpin dalam mengawasi pelaksanaan pekerjaan dimulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sangat berpengaruh besar terhadap kelangsungan hidup organisasi.

### 2.3. Motivasi

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 (Gibson *et al.*, 2010).

Motivasi dirumuskan sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, yang di kondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu, Robbins & Coulter (2010). Menurut Rivai (2012) adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu. Pendapat lain, motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal

dan eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sifat antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu, Winardi (2012).

### **2.3.1. Teori Motivasi**

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

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

Teori yang mendukung dan memiliki relevansinya dengan penelitian ini adalah motivasi dari Maslow (Gibson *et al.*, 2008). Suatu teori motivasi manusia yang telah mendapat banyak perhatian pada masa lalu dikembangkan oleh Abraham Maslow. Teori ini mengklasifikasikan kebutuhan manusia menjadi lima kategori dalam urutan menarik secara berurutan sampai kebutuhan yang paling mendasar cukup dipenuhi, seseorang tidak akan mengusahakan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Hirarki kebutuhan Maslow yang sangat terkenal ini terdiri atas: kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), merupakan kebutuhan pertama yang harus terpenuhi terlebih dahulu, kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidup dan merupakan kebutuhan yang paling mendasar dalam pemenuhan akan makan, minum, perumahan, seks, istirahat, dan lain-lain. Pemenuhan kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar karena merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi sebagai manusia

normal dan untuk memenuhi kebutuhan biologisnya. Dalam penerapannya pada organisasi bisa berupa gaji, ruang dan waktu istirahat yang cukup, istirahat makan siang, udara yang bersih, air untuk minum, cuti untuk liburan, serta balas jasa.

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

- e. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization needs*), yang meliputi penggunaan potensi diri pertumbuhan, pengembangan diri; Penerapannya adalah dalam bentuk menyelesaikan tugas-tugas yang sifatnya menantang melakukan pekerjaan-pekerjaan kreatif, dan pengembangan keterampilan.

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

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

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

Pada dasarnya teori *ERG* hampir sama dengan teori Maslow. Namun teori Alderfer (Gibson *et al.*, 1997), membagi tingkatan kebutuhan manusia menjadi tiga tingkatan yaitu:

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

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

### **3. Teori *Hygiene Factor* Herzberg**

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

### **4. Teori Harapan Vroom**

Teori harapan motivasi ini dikembangkan oleh Victor Vroom dan lebih dari 50 penelitian telah dilakukan untuk menguji kecocokan teori harapan dan meramalkan perilaku karyawan. Vroom mendefinisikan motivasi sebagai proses pengaturan pilihan diantara bentuk-bentuk aktivitas suka rela alternatif. Sebagian

besar perilaku dianggap berada di bawah pengendalian orang dan karenanya dimotivasi (Gibson *et al.*, 1997).

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

- 1. Pengharapan.** Pengharapan berkaitan dengan keyakinan individu mengenai kemungkinan atau kemungkinan subjektif (*subjective probability*) bahwa suatu perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu. Kemungkinan tersebut berkenaan dengan diberikannya kesempatan tertentu terjadi karena perilaku yang bersangkutan. Seseorang mempunyai harapan atau suatu keyakinan bahwa kesempatan di mana usaha tertentu akan mengarah pada suatu tingkat prestasi tertentu. Inilah harapan dari hasil prestasi. Harapan mempunyai nilai yang berkisar dari 0 yang menunjukkan tidak ada kesempatan bahwa suatu hasil akan terjadi setelah adanya perilaku atau tindakan, sampai ke +1, yang menunjukkan bahwa hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku (Gibson *et al.*, 1997).
- 2. Instrumentalitas.** Instrumentalitas adalah kadar keyakinan seseorang bahwa suatu tindakan menuju kepada hasil kedua dan merupakan persepsi individu bahwa hasil tingkat pertama akan berhubungan dengan tingkat kedua. Vroom menyatakan bahwa instrumentalitas dapat mempunyai nilai mulai dari -1 yang menunjukkan suatu persepsi bahwa pencapaian tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil pertama dan tidak mungkin dengan adanya hasil pertama, sampai ke +1 yang menunjukkan bahwa hasil pertama itu perlu dan cukup agar hasil kedua terjadi.

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

- 3. Valensi.** Valensi adalah kekuatan keinginan seseorang untuk mencapai hasil tertentu dan berkenaan dengan preferensi hasil sebagaimana yang dilihat oleh individu. Suatu hasil mempunyai valensi positif apabila disenangi, dan memiliki valensi negatif apabila tidak disenangi atau dihindari. Suatu hasil mempunyai valensi nol apabila valensi tersebut bagi individu tidak bernilai untuk dicapai atau tidak dicapai. Konsep valensi berlaku bagi hasil tingkat pertama dan kedua. Misalnya seseorang mungkin memilih menjadi pegawai yang tinggi prestasi kerjanya (hasil tingkat pertama), karena ia berpendapat bahwa hal itu akan menyebabkan kenaikan upah (hasil tingkat kedua).

Harapan ini menunjukkan persepsi individu tentang sukarnya melaksanakan perilaku tertentu (contohnya menyelesaikan anggaran tepat pada waktunya) dan mengenai kemungkinan tercapainya perilaku tersebut. Dengan kata lain apabila dihadapkan pada beberapa pilihan mengenai perilaku, maka orang yang menyiapkan anggaran tersebut akan melakukan proses bertanya, dapatkah saya menyelesaikan tepat waktu? jika saya mencobanya? jika saya mencapai tingkat atau target tersebut, apa yang akan terjadi? apakah saya merasa berhasil?. Dalam pikiran individu setiap perilaku dihubungkan dengan hasil (penghargaan

atau hukuman), misalnya seseorang mungkin mempunyai harapan bahwa jika penyusunan anggaran tersebut diselesaikan pada waktunya, maka ia dapat memperoleh satu hari libur pada minggu berikutnya, Istilah "kekuatan" (*force*) disamakan dengan motivasi (Gibson *et al.*, 1997).

Teori Harapan Vroom memfokuskan pada tiga hubungan, yaitu:

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

### 2.3.2. Hubungan Motivasi terhadap Kinerja

Bekerja merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh individu untuk melaksanakan tugas yang menghasilkan suatu karya atau kinerja. Faktor pendukung penting yang menyebabkan manusia bekerja karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam bekerja mengandung unsur kegiatan sosial yang menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan. Hasil dari motivasi secara umum dinilai dengan perilaku yang ditunjukkan, jumlah usaha yang dikeluarkan, atau strategi pilihan yang digunakan

untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas. Usaha yang sesungguhnya adalah hasil motivasi yang berkaitan dengan perilaku langsung. Perilaku dipengaruhi oleh input dari individu, faktor konteks pekerjaan dan motivasi; Prestasi juga mencerminkan suatu standar eksternal yang biasanya ditetapkan oleh organisasi dan dinilai oleh manajer.

Motivasi kerja yang tinggi ditandai oleh semangat atau kegiatan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Flippo (2010) menyebutkan beberapa tanda adanya semangat kerja yang baik dari para pegawai adalah motivasi kerja dari pada karyawan; Motivasi menyangkut perilaku manusia di mana motivasi kerja hanya dapat diwujudkan apabila faktor-faktor pendorongnya dipahami. Motivasi dan produktivitas atau kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat, keduanya sulit untuk ditentukan mana yang menjadi variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi. Amstrong (2010) menjelaskan bahwa meningkatkan motivasi dapat menghasilkan lebih banyak usaha yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja.

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

## **2.4. Kompetensi**

### **A. Pengertian Kompetensi**

Menjelaskan pentingnya kompetensi sumber daya manusia, maka mengacu kepada teori kemampuan yang diperkenalkan oleh Terry (2012) menyatakan bahwa setiap sumber daya manusia memiliki kompetensi. Kompetensi ideal jika ditunjang oleh pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja.

Setiap manusia memiliki potensi, karena itu potensi menjadi pertimbangan di dalam memperbaiki dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Inti kompetensi yang dikembangkan menurut teori akses diri yang diperkenalkan oleh Morgan dalam Hasibuan (2012) dinyatakan bahwa setiap manusia memiliki akses pengetahuan, kemahiran, perjalanan hidup, dan orientasi masa depan. Teori ini kemudian disederhanakan bahwa penjabaran pengetahuan akan dicapai melalui pendidikan. Setiap kemahiran ditentukan oleh tingkat keterampilan yang ditekuni. Perjalanan hidup pada dasarnya merupakan apresiasi tentang pengalaman yang dihadapi oleh seseorang dan orientasi masa depan banyak ditentukan oleh kemajuan kerja.

Kompetensi secara garis besar dapat diartikan sebagai suatu karakteristik dasar individu yang mempunyai hubungan kausal dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif dan berperformansi superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Karakteristik dasar mengandung pengertian bahwa kompetensi harus bersifat mendasar dan mencakup kepribadian seseorang serta dapat memprediksi sikap seseorang pada situasi dan aktivitas pekerjaan tertentu. Hubungan kausal

berarti bahwa kompetensi dapat digunakan untuk memprediksikan kinerja (superior) seseorang, sedangkan kriteria yang dijadikan acuan berarti bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang yang bekerja dengan baik atau buruk, sebagaimana terukur pada kriteria spesifik atau standar. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu.

Pandangan tentang kompetensi juga dikemukakan oleh Roger dalam Alimin, (2012) yang memperkenalkan teori siklus pengembangan diri. Teori ini pada intinya memperkenalkan bahwa setiap sumber daya manusia yang berkembang dan maju, tidak terlepas dari adanya tiga unsur yang saling berkaitan yaitu unsur pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja.

Setiap individu sumber daya manusia yang memiliki pendidikan ditunjang dengan keterampilan merupakan sumber daya manusia yang handal. Sumber daya manusia yang memiliki keterampilan ditunjang dengan pengalaman kerja yang matang merupakan sumber daya manusia yang kapabilitas. Sumber daya manusia yang memiliki pengalaman kerja dengan penguasaan teknologi yang tinggi, akan menjadi sumber daya manusia yang profesional.

Mengacu kepada teori-teori yang dikemukakan di atas, maka perlu diamati pentingnya kompetensi yang dimiliki oleh setiap sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya sesuai dengan akses kompetensi yang dimiliki untuk peningkatan kinerja.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi adalah merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang meliputi tingkat pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja yang dimiliki yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu.

Sudirman (2012), memberikan ciri-ciri lain yang menandai pegawai yang produktif, yaitu: 1) cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat; 2) kompetensi secara profesional; 3) memahami pekerjaan; 4) belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan; 5) selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti; 6) dianggap bernilai oleh atasannya; 7) memiliki catatan prestasi yang baik; 8) selalu meningkatkan diri.

Beberapa ciri tersebut di atas merupakan tolok ukur yang dapat dipakai untuk melihat kemampuan atau kompetensi seseorang dalam bekerja. Pada prinsipnya, seseorang yang kompeten dalam bekerja, berarti di mampu melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, mampu mencapai hasil, dan mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Dengan kata lain, kompetensi berkaitan erat dengan jenis dan job deskripsi yang dimiliki oleh karyawan.

## **B. Penilaian Kompetensi**

Penilaian kompetensi mengacu kepada standar kompetensi jabatan pegawai yang mempertimbangkan bahwa dalam menjamin pemahaman tentang kompetensi yang dimilikinya, maka diperlukan standar kompetensi meliputi: pengetahuan, keterampilan, dan sikap, ketiga elemen tersebut diyakini mempengaruhi kinerja karyawan, yang akan diuraikan berikut ini:

### **1. Pengetahuan**

Pengetahuan adalah suatu proses dari penyelenggaraan sistem pendidikan nasional yang bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sebagai modal dasar dari pembangunan manusia Indonesia yang ber-kualitas. Pengetahuan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang individu sumberdaya manusia berdasarkan jenjang pendidikan yang dimiliki, dan disiplin ilmu yang ditekuni, yang membentuk suatu wawasan pengetahuan yang komprehensif dalam membentuk sikap dan karakter dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasan (2011) mengemukakan pentingnya pengetahuan dalam peningkatan sumberdaya manusia sangat diperlukan. Mengingat pengetahuan memberikan andil didalam melakukan pemberdayaan organisasi atau pemberdayaan masyarakat. Pengetahuan tidak terlepas dari tiga unsur yaitu: Jenjang pendidikan yang ditamati, latar belakang pendidikan yang dimiliki, dan disiplin ilmu yang ditekuni.

Pandangan ini menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia, dituntut adanya pendidikan yang tinggi dalam menagani dan memberikan solusi tentang dinamika kerja saat ini semakin kompetitif dan menuntut kompetensi.

Penempatan suatu posisi dalam organisasi kerja sangat memperhatikan peranan dari pendidikan yang dimiliki oleh individu sumber daya manusia. penilaian terhadap pengetahuan ditentukan oleh jenjang pendidikan yang ditamati, latar belakang pendidikan yang memberikan warna terhadap wawasan yang dimiliki serta disiplin ilmu yang ditekuni dalam mengembangkan bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dari pendidikan yang dimilikinya.

## **2. Keterampilan**

Keterampilan adalah suatu upaya untuk meningkatkan kinerja. Keterampilan diadakan sebagai suatu kegiatan penyelenggaraan yang terjadwal dan memiliki materi pembelajaran atas kegiatan keterampilan yang dilakukan oleh suatu organisasi.

Menurut Widya (2010) bahwa keterampilan adalah suatu penyelenggaraan kegiatan untuk memberikan pemahaman tentang pengetahuan terhadap suatu kegiatan pelaksanaan tugas dan fungsi bidang kerja yang ditekuninya. Keterampilan pada dasarnya suatu pengertian yang tidak dapat dipisahkan sebagai suatu keterkaitan yang saling mendukung, biasanya kegiatan pendidikan dan latihan juga diartikan sebagai kegiatan penataran, yang bertujuan untuk meningkatkan potensi pengetahuan, keahlian dan penguasaan dalam praktek suatu kegiatan pelaksanaan tugas dan fungsi dari suatu unit kerja. Penataran merupakan suatu kegiatan penyelenggaraan yang bersifat penyajian materi, penguasaan materi, peragaan materi dan pengevaluasian materi yang dapat meningkatkan potensi seseorang.

Menurut Sudirman bahwa peningkatan potensi dan kompetensi dapat dicapai apabila pengambilan keputusan organisasi memberikan peluang yang banyak kepada setiap individu untuk menerapkan fungsi pelatihan dengan baik. Menurut Mulawarman. Pentingnya keterampilan bagi pegawai adalah untuk meningkatkan potensi dan kompetensi dalam menghasilkan hasil kerja pegawai yang efektif dan efisien sebagai bagian dari dukungan terwujudnya produktivitas kerja bagi suatu organisasi.

Memahami pentingnya keterampilan dalam suatu organisasi, maka yang menjadi alternatif bagi suatu organisasi untuk terus meningkatkan kinerja karyawannya melalui pemberian peluang kebijakan pimpinan untuk mengikutsertakan pegawai mengikuti pelatihan keterampilan.

### **3. Sikap (Sifat-Sifat Pribadi)**

Menurut Wahid (2010) bahwa sikap adalah seseorang yang dapat merencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan mampu mengembangkan dan melaksanakan pekerjaan sesuai rencana yang disusun dengan penuh tanggung jawab, menyusun laporan dari pekerjaan yang dihasilkan, mampu melakukan pengembangan diri, disiplin dan mandiri. Selanjutnya menurut sifat-sifat pribadi (*personal attributes*) merupakan karakteristik dan kualitas seseorang yang dibawa ke tempat kerja seperti kejujuran, empati, stamina, dan lain-lain.

## **2.5. Pelatihan**

### **A. Pengertian Pelatihan**

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

Pelatihan merupakan usaha organisasi yang sengaja dilakukan untuk meningkatkan kinerja sekarang dan yang akan datang dengan meningkatkan kemampuan. Nitisemito (2010) memberikan definisi pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan dari organisasi yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para pegawai yang sesuai dengan keinginan dari organisasi yang bersangkutan.

Thoha (2013) mengemukakan bahwa alasan dan perlunya diadakan latihan dan pendidikan bagi pegawai negeri, antara lain :

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

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

Selanjutnya bentuk-bentuk latihan dan pendidikan yang dapat diselenggarakan terhadap pegawai negeri, menurut Thoha (2010) antara lain adalah:

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

Latihan ini diberikan kepada pegawai-pegawai untuk dapat menduduki suatu jabatan. Latihan semacam ini biasanya masih bersifat memberikan dasar-

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

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

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

3. Latihan jabatan khusus (*vestibules training*)

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

### **C. Tujuan dan Manfaat Pelatihan**

Pada hakekatnya tujuan pendidikan dan pelatihan secara luas dapat dikelompokkan ke dalam lima bagian, yaitu: Simamora (2008)

1. Memutakhirkan keahlian pegawai sejalan dengan perubahan teknologi.

2. Mengurangi waktu belajar pegawai baru untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan.
3. Membantu memecahkan masalah operasional.
4. Mempersiapkan pegawai untuk promosi
5. Mengorientasikan pegawai terhadap organisasi.

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

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

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

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

Dalam pencapaian penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang efektif, maka harus dilaksanakan sistem penyelenggaraan pada semua unit sistem. Moekijat (2012) kunci keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yaitu:

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

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

#### **D. Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan**

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

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

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

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

Manullang (2010) pentingnya diklat bagi pegawai. Diklat bertujuan agar pegawai dapat cepat berkembang. Sukar bagi seorang pegawai untuk mengembangkan dirinya tanpa adanya suatu pendidikan khusus. Pengembangan

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

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

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

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

Seringkali terdapat perbedaan persepsi dikalangan pejabat dan manajer sumberdaya manusia tentang perbedaan pelatihan dan pengembangan menurut Siagian (2011) perbedaan tersebut pada intinya, bahwa pelatihan dimaksudkan

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

Gomes (2012) pendapatnya berbeda dengan dua ahli sebelumnya ia mengatakan bahwa istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan. Pengembangan (*development*) menunjuk kepada kesempatan-kesempatan belajar (*learning opportunities*) yang di desain guna membantu pengembangan para pekerja. Kesempatan ini tidak terbatas pada upaya perbaikankinerjapekerja dan pada pekerjaan sekarang.

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

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

Sastrohadiwiryono (2010) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu kunci manajemen sumber daya manusia dan tanggungjawab yang tidak dapat dilaksanakan secara sembarangan. Artinya efektifitas pelatihan dapat terjamin, perlu penanganan yang serius baik yang menyangkut sarana maupun prasarananya. Pendidikan dan pelatihan merupakan

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

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

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

Jadi pelatihan secara keseluruhan merupakan suatu fungsi yang mengandung perencanaan, pengaturan, pengendalian dan penilaian kegiatan umum dan pelatihan khusus bagi individu sumber daya manusia. Pengaturan meliputi kegiatan formulasi, kebijakan pemberian pelayanan yang memuaskan, bimbingan, perizinan dan penyeliaan. SastrohadWiryo (2011) mengemukakan diklat menurut sifatnya dapat dibedakan menjadi beberapa jenis yaitu diklat umum, pelatihan keahlian dan pelatihan kejuruan.

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

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

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

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

Pelatihan dan pengembangan adalah suatu upaya dalam rangka meningkatkan prestasi kerja. Biasanya pelatihan dan pengembangan diadakan

sebagai suatu kegiatan penyelenggaraan yang terjadwal dan memiliki pembelajaran atas kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh suatu organisasi.

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

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

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

Istilah pelatihan dan pengembangan, lazim digunakan atau diterapkan pada organisasi yang berkecimpung dalam bidang pendidikan, penyuluhan dan prestasi kerja. karena substansi dari materi pelatihan dan pengembangan tersebut untuk dapat memberikan tingkat pengembangan pengetahuan dan wawasan, keterampilan dan keahlian, demikian pula untuk mampu menunjukkan penguasaan dan peragaan terhadap suatu unit bidang kerja yang ditekuni.

Soetarjo (2010) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah suatu bentuk kegiatan yang dapat mengembangkan dan memajukan potensi kerja individu sumber daya manusia menjadi individu yang dapat menerapkan fungsi-fungsi pelatihan dan pengembangan dengan baik pada unit kerjanya.

Dalam suatu organisasi, dapat diketahui bahwa fungsi pelatihan dan pengembangan adalah untuk meningkatkan potensi dan kompetensi individu sumber manusia mencapai tujuan organisasi. Sudirman (2012) menyatakan bahwa peningkatan potensi dan kompetensi dapat dicapai apabila pengambilan keputusan organisasi memberikan peluang yang banyak kepada setiap individu untuk menerapkan fungsi pelatihan dan pengembangan dengan baik. Fungsi pelatihan yaitu untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan yang ditunjang dengan kemampuan mengembangkan keterampilan dan keahliannya pada bidang tugas. Sedangkan fungsi penataran yaitu memberikan dasar yang kuat di dalam menguasai dan memperagakan suatu tindakan dari proses pembelajaran yang didapat dalam suatu organisasi.

Mulianto (2012) menyatakan bahwa upaya untuk meningkatkan prestasi kerja individu sumber daya manusia dalam suatu organisasi, dapat ditempuh

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

Selain itu, Muliando (2012) menyatakan bahwa peningkatan prestasi kerja juga ditentukan oleh seberapa besar kontribusi penguasaan keterampilan yang diterapkan atau dikembangkan di dalam menciptakan diri seorang untuk dapat memiliki suatu keterampilan menurut bidang keahlian, kecekatan dan kecakapannya melakukan suatu kegiatan perbaikan, rekayasa ulang dan menemukan alternatif-alternatif yang konstruktif di dalam menciptakan keseimbangan kerja dan/atau solusi kerja.

Suatu kegiatan pelatihan akan lebih terpadu jika dilakukan kegiatan penataran. Muliono (2012) menyatakan bahwa peningkatan prestasi kerja dalam suatu organisasi terwujud, juga tidak lepas dari sasaran pelaksanaan penataran yang dilakukan oleh organisasi. Sasaran dan tujuan penataran tersebut pada intinya mengarahkan setiap peserta untuk dapat menguasai bidang materi yang diajarkan dan mampu memperagakan secara terpadu berdasarkan tujuan dan instruksi pembelajaran dengan tepat dan benar tanpa mengabaikan efisiensinya dan efektifitas tindakan sari suatu bidang kerja yang ditekuni.

Memahami pentingnya pelatihan dan pengembangan dalam suatu organisasi, maka menjadi alternatif bagi suatu organisasi untuk terus

meningkatkan prestasi kerja tutornya melalui pemberian peluang kebijakan pimpinan untuk mengikutsertakan tutor mengikuti pelatihan dan pengembangan.

Mulawarman (2010) menyatakan pentingnya pelatihan dan pengembangan bagi individu sumber daya manusia untuk meningkatkan potensi dan kompetensi dalam menghasilkan hasil kerja yang efisien dan efektif sebagai bagian dari dukungan terwujudnya sinergi kerja yang berkualitas bagi suatu organisasi.

## **2.6. Kinerja**

### **A. Pengertian Kinerja**

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Dengan kata lain, kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Armstrong (2012) menyatakan bahwa pada umumnya skema manajemen kinerja disusun dengan menggunakan peringkat dan ditetapkan setelah dilaksanakan penilaian kinerja. Peringkat tersebut menunjukkan kualitas kinerja atau kompetensi yang ditampilkan pegawai dengan memilih tingkat pada skala yang paling dekat dengan pandangan penilai tentang seberapa baik kinerja pegawai.

Lebih lanjut lagi Veithzal Rival (2012) menyatakan bahwa penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian,

kinerja adalah merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Pegawai memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang.

Kinerja merupakan pencapaian seseorang, tim, atau unit kerja dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan sasaran yang ditargetkan padanya. Sasaran kerja individu, tim, atau unit kerja harus jelas. Kejelasan itu, diharapkan dengan mudah dapat diukur. Jika sasaran kerja terukur, dengan baik dan sasaran itu tidak disosialisasikan dengan baik ke setiap karyawan, maka hal itu akan memudahkan seseorang dalam merealisasikan target-target individunya dalam bekerja. Oleh karena itu, kinerja individu, tim dan unit kerja yang akan dicapai ditetapkan berdasarkan sasarannya. Sasaran ditetapkan, kemudian sasaran itu ditentukan ukurannya. Ukuran kinerja ini disebut dengan indikator kinerja pokok.

## **B. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan suatu fungsi dan motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Melayu S.P. Hasibuan (2011) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas

yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai dan ditujukan untuk pengembangan.

Tentang penilaian kinerja di tengah kompetisi yang global, perusahaan menuntut kinerja yang tinggi dari setiap karyawan, hal ini dinyatakan oleh Henry Simamora (2012) Penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh perusahaan atau organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Dalam hal ini juga Mondy dan Noe yang dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram (2012) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah sebuah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

Berdasarkan pengertian penilaian kerja di atas, dapat ditarik kesimpulan yang menerangkan bahwa penilaian kinerja di dalam sebuah organisasi modern, penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan memotivasi kinerja individu waktu berikutnya penilaian kinerja menjadi basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi kepegawaian lainnya.

### **C. Fungsi Penilaian Kinerja**

Menurut Buku Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (2010), dijelaskan bahwa secara umum penilaian kinerja guru memiliki dua fungsi utama sebagai berikut :

1. Untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan yang diperlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah. Dengan demikian, profil kinerja guru sebagai gambaran kekuatan dan kelemahan guru akan teridentifikasi dan dimaknai sebagai analisis kebutuhan atau audit keterampilan untuk setiap guru, yang dapat dipergunakan sebagai basis untuk merencanakan pengembangan keprofesional berkelanjutan.
2. Untuk menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah yang dilakukannya pada tahun tersebut. Kegiatan penilaian kinerja dilakukan setiap tahun sebagai bagian dari proses pengembangan karir dan promosi guru untuk kenaikan pangkat dan jabatan fungsionalnya.

#### **D. Tujuan Penilaian Kinerja**

Werther dan Davis (2012) menyatakan bahwa beberapa tujuan penilaian kinerja yang dilakukan terhadap guru berkenaan dengan :

1. Peningkatan kinerja.

Memungkinkan Dinas Pendidikan untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja guru, dengan demikian Dinas Pendidikan dapat mengambil kebijakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja guru, hal tersebut penting dalam rangka meningkatkan kinerja dan kualitas sekolah.

2. Penyesuaian kompensasi.

Hasil penilaian kinerja akan memberikan gambaran mengenai kelayakan kompensasi tambahan yang diperoleh guru. Biasanya untuk bidang pendidikan kejuruan pada level SMK, apabila sekolah memiliki unit produktif, maka guru akan memperoleh kompensasi tambahan sesuai dengan kinerja yang dihasilkannya.

3. Keputusan penempatan.

Dinas Pendidikan dapat menentukan promosi, transfer, dan demosi yang dilakukan terhadap guru sesuai dengan kinerja yang ditampilkannya.

4. Kebutuhan pengembangan dan pelatihan bagi guru dapat dipetakan dari hasil penilaian kinerja guru.

5. Perencanaan dan pengembangan karir.

Hasil penilaian kinerja akan memandu Dinas Pendidikan untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai oleh guru sesuai dengan senioritas dan kompetensi yang dimilikinya.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL**

#### **3.1. Kerangka Konseptual**

Kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi orang lain, kepemimpinan sebagai penggunaan pengaruh kepemimpinan sebagai tindakan atau tingkah laku, kepemimpinan sebagai bentuk persuasi, kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan, kepemimpinan sebagai alat mencapai tujuan, kepemimpinan sebagai akibat-interaksi, kepemimpinan sebagai perbedaan peran, kepemimpinan sebagai inisiasi struktur.

Kepemimpinan sebagai tindakan atau tingkah laku, menganggap bahwa karena adanya perilaku pemimpin maka muncullah tindakan orang lain yang searah dengan keinginannya. Tingkah laku kepemimpinan biasanya diartikan sebagai suatu tindakan di mana pemimpin mengarahkan dan mengoordinasikan aktivitas kelompok.

Kepemimpinan sebagai bentuk persuasi, berusaha untuk menghilangkan adanya kesan pemaksaan. Kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan, memandang kekuasaan sebagai suatu bentuk dari hubungan pengaruhmempengaruhi. Pemimpin cenderung untuk mentransformasikan “*leadership opportunity*” ke dalam hubungan kekuasaan yang terbuka.

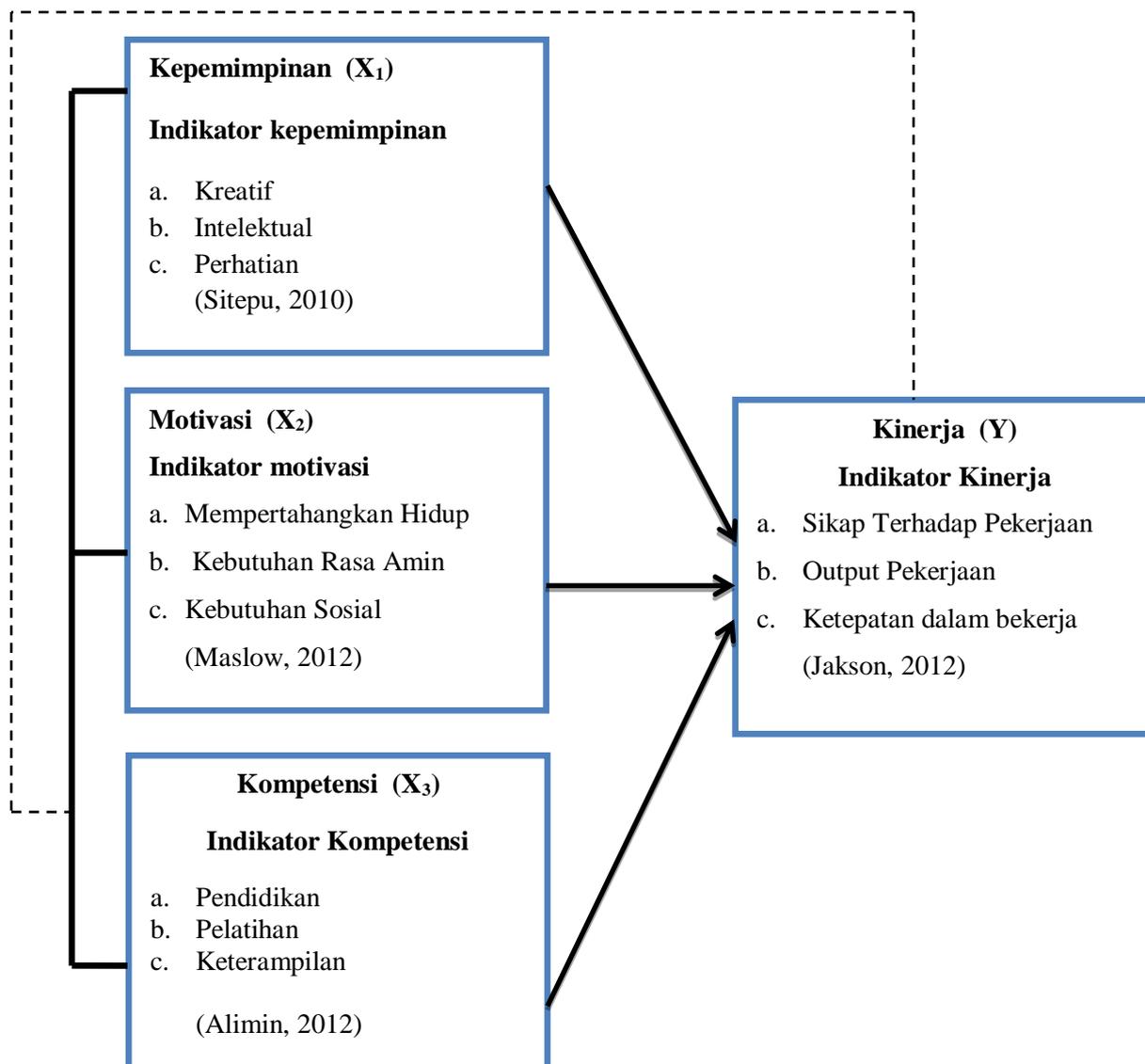
Motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Motivasi merupakan salah satu peran yang harus dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya. Pemimpin memotivasi pegawai untuk

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

Kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan untuk mencapai kinerja superior. Aspek-aspek pribadi ini mencakup sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan dan keterampilan dimana kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja (Lasmahadi, 2008). Kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu.

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

**Gambar 3.1. Kerangka Konsep Penelitian**



### 3.2. Hipotesis Penelitian

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

1. Kepemimpinan, motivasi dan Kompetensi secara parsial berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa.
2. Kepemimpinan, motivasi dan Kompetensi secara simultan berpengaruh

Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa.

3. Variabel Kompetensi paling dominan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa.

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

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

Operasionalisasi variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan didefinisikan gaya atau sikap dalam memberikan kepemimpinan kepada pegawai dengan tujuan pencapaian tujuan organisasi. Variabel kepemimpinan diukur dengan tiga indikator yaitu kreatif, intelektual dan perhatian.
2. Motivasi adalah kekuatan atau dorongan pada diri pegawai untuk bertindak (berperilaku) dalam cara-cara tertentu, Kekuatan tersebut berupa kesediaan individu untuk melakukan sesuatu atau sesuai kemampuan individu masing-masing. Variabel motivasi diukur dengan menggunakan tiga indikator yang yaitu : kebutuhan mempertahankan hidup, rasa aman dan kebutuhan sosial.
3. Kompetensi adalah kemampuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai dalam bekerja. Variabel kompetensi diukur dengan tiga indikator yaitu: Pendidikan, Keterampilan dan Pengalaman.
4. Kinerja Pegawai didefinisikan sebagai sejauh mana kemampuan pegawai dalam mencapai persyaratan produktivitas yang ditetapkan (berkaitan dengan sistem dan standar yang digunakan organisasi) dalam periode tertentu. Variabel

Kinerja Pegawai di ukur dengan tiga indikator yaitu sikap terhadap pekerjaan, output pekerjaan dan ketepatan dalam bekerja.

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

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

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

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

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa. Pengambilan lokasi tersebut didasarkan pada instansi tersebut peneliti bekerja sehingga memudahkan memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan. Waktu Penelitian dilakukan pada bulan Desember 2020 sampai dengan Januari 2021.

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

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa sebanyak 39 orang pegawai.

Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampel jenuh atau sensus, semua populasi dijadikan sampel. Jadi jumlah sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 39 orang pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa.

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

Pengukuran data penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden terhadap obyek (Nazir, 2012). Penggunaan skala Likert karena pertimbangan sebagai berikut: (1) mempunyai banyak kemudahan; (2) mempunyai realibilitas yang tinggi dalam mengurutkan subyek berdasarkan persepsi; (3) fleksibel dibanding teknik yang lain; (4) aplikatif pada berbagai situasi. Pengolahan data, skala Likert termasuk dalam skala interval. Penentuan skala Likert dalam penelitian ini dari skala 1 sampai dengan 5. Pedoman untuk pengukuran semua variabel adalah dengan menggunakan 5 poin likert scale. kategori dari masing-masing jawaban dengan suatu kriteria sebagai berikut: Sangat Baik/Sangat Setuju (skor 5); Baik/Setuju (skor 4); Cukup baik/ Netral (skor 3); Tidak Baik/Tidak Setuju (skor 2); Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Setuju (skor 1) (Malhotra, 2010; Cooper & Seindler, 2003).

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

Angket sebelum digunakan dalam pengumpulan data dilapangan, harus memenuhi dua uji instrumen yaitu tingkat *validitas* dan *realibilitas*. Pengujian instrumen dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat-syarat alat ukur yang baik atau sesuai dengan standar metode penelitian. Mengingat pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisioner, maka keseriusan atau kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan unsur penting

dalam penelitian. Keabsahan atau kesahihan data hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh instrumen yang digunakan.

Instrumen dikatakan baik apabila memenuhi tiga persyaratan utama yaitu: (1) valid atau shahi; (2) reliabel atau andal; dan (3) praktis (Cooper dan Sehindler,2003). Bilamana alat ukur yang digunakan tidak valid atau tidak dapat dipercaya dan tidak andal atau reliabel, maka hasil penelitian tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Oleh karena itu, untuk menguji kuisisioner sebagai instrumen penelitian maka digunakan uji validitas (*test of validity*) dan uji realibilitas (*test of reliability*).

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

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

Instrumen dalam penelitian ini dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur konstruk yang akan diukur dan dapat mengungkapkan data serta variabel-variabel yang diteliti secara konsisten. Validitas merupakan ukuran yang berhubungan dengan tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam mengukur konstruk yang seharusnya di ukur. Uji validitas adalah ketepatan skala atas pengukuran instrumen yang dugunakan dengan maksud untuk menjamin

bahwa alat ukur yang digunakan, dalam hal ini pernyataan pada kuesioner sesuai dengan obyek yang diukur. Instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya.

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

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

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

#### **4.6. Metode Pengumpulan Data**

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

1. Angket sebagai instrumen utama dalam penelitian ini berisi sejumlah item pernyataan bersifat tertutup yang disusun berdasarkan hasil kajian teoritis dan

empiris serta informasi yang diperoleh pada objek penelitian. Setelah instrumen penelitian disusun, terlebih dahulu dilakukan penilaian terhadap *face dan content validity*, kalimat serta maksud dari setiap pernyataan.

2. Data yang diperoleh dari distribusi instrumen penelitian secara keseluruhan selanjutnya diperiksa, ditabulasi, *di-screening*, serta dianalisis untuk menjawab dan membahas masalah yang diteliti dalam penelitian ini.

#### **4.7. Teknik Analisa Data**

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

Teknik analisa data kuantitatif yang diperoleh dari hasil kuesioner dengan menggunakan analisis regresi linier berganda (*multiple regression analysis*). Analisis linier berganda dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen (X) yang ditunjukkan oleh kepemimpinan, motivasi dan kompetensi terhadap variabel dependen (Y) yang ditunjukkan oleh kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dikarenakan terdapat lebih dari satu variabel independen sebagai berikut:

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

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai

a = konstanta

$X_1$  = Motivasi

$X_2$  = Kepemimpinan

$X_3$  = Kompetensi

$b_1, b_2, b_3, \dots$  = Koefisien pengaruh

$e$  = Kesalahan Prediksi

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu: kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ), dan kompetensi ( $X_3$ ), terhadap variabel terkait yaitu Kinerja Pegawai ( $Y$ ) secara bersama-sama, maka dilakukan uji F.

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

#### a. Pengujian hipotesis secara Parsial

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

- 1)  $H_0$  berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 2)  $H_a$  berarti variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 3) Dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  dan dengan degree of freedom ( $n - k - 1$ ) dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah jumlah variabel independent. Sedangkan  $t$  tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan sebesar 5% dan  $df = (n - 1)$ , sehingga (Ghozali, 2012)

#### b. Pengujian hipotesis secara simultan

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

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

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

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

Dimana:

$R^2$  = R Square

$n$  = Banyaknya Data

$k$  = Banyaknya variabel independen

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

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

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Karakteristik Responden

Jumlah pegawai atau sumber daya manusia yang bertugas pada Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa, yang dijadikan sampel pada penelitian ini sebanyak 38 orang. Di bawah ini akan dipaparkan karakteristik responden secara umum menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja responden bekerja di Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa.

##### 1. U s i a

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

Tabel 5.1  
Deskripsi Responden Berdasarkan Kelompok Usia

		UMUR			
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	7.9	7.9	7.9
	2	4	10.5	10.5	18.4
	3	20	52.6	52.6	71.1
	4	11	28.9	28.9	100.0
Tota		38	100.0	100.0	
I					

*Sumber : Hasil olahan data primer, 2021*

Dari Tabel 5.1 di atas menunjukkan bahwa dari 38 responden, 20-30 tahun, 3 (7.9%) responden yang berusia antara 31–40 tahun 4 (10.5%) responden yang berusia di atas 40 tahun, 20 (52,6%) responden, yang berusia di atas 40 tahun 11 orang (28,9). Hal ini menunjukkan bahwa komposisi usia responden terkonsentrasi pada usia antara 31– diatas 40 tahun atau masih dalam kategori usia produktif. Faktor usia sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, merupakan salah satu identitas yang dapat menjadi petunjuk untuk mengetahui kemampuan fisik dan kemampuan daya pikir seseorang. Semakin tua usia seseorang semakin tinggi tingkat kematangan berpikirnya dalam proses pencapaian tujuan yang hendak dicapai, prestasi dan meningkatkan kinerjanya karena masih didukung oleh kekuatan fisik energi yang menunjang untuk menjalankan aktifitas kepegawaiannya.

## **2. Tingkat Pendidikan**

Tingkat kemampuan pegawai dapat dipengaruhi oleh pendidikan formal yang diperolehnya. Dengan asumsi bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang pegawai diyakini akan semakin tinggi kemampuannya dalam membuat perencanaan, pelaksanaan dan melakukan evaluasi terhadap program kerja yang dibebankan kepadanya, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pendidikan formal adalah suatu indikator yang dapat mengukur motivasi pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa. untuk dapat meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas dengan baik. Untuk hal tersebut maka perlu diperhatikan adalah penempatan pegawai yang harus disesuaikan dengan latar belakang

pendidikan yang dimiliki oleh pegawai sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.2  
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

		<b>PENDIDIKAN</b>			
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	30	78.9	78.9	78.9
	4	8	21.1	21.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2021*

Pada Tabel 5.2 di atas, tentang tingkat pendidikan responden pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa. menunjukkan bahwa 30 (78,9%) lulusan Sarjana (S1), dan pegawai dengan tingkat pendidikan Magister (S2) sebanyak 8 orang (21,1%). Dengan demikian prosentasi responden terbesar pada tingkat pendidikan Strata Satu pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa. memberikan gambaran bahwa pengetahuan pegawai dalam lingkup Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa. sangat mendukung Kinerja .

Di samping itu adanya pegawai yang berpendidikan Strata Dua dan strata tiga yang merupakan aset yang sangat baik dalam membimbing pegawai lainnya dalam rangka meningkatkan Kepemimpinan dan motivasi sebagai wadah dalam peningkatan Kinerja Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa.pada umumnya.

Tentunya pegawai tersebut didukung oleh jenjang pendidikan yang diperolehnya atau dengan kata lain latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai dapat mempengaruhi Kepemimpinan dan kemampuan dalam

melaksanakan tugas pokok yang pada akhirnya sangat berpengaruh terhadap Kinerja . Berdasarkan data pendidikan formal pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa.sekarang ini sangat peningkatan Kinerja dan termasuk dalam kategori sangat mendukung

### **3.Masa kerja**

Kinerja pegawai pada Pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa dapat juga dipengaruhi oleh faktor masa kerja.Masa kerja adalah lamanya seseorang menjadi pegawai yang sekaligus merupakan pengalaman kerja pegawai yang bersangkutan.

Masa kerja ini berkaitan dengan proses belajar dengan rentang waktu tertentu setiap aparatur belajar untuk lebih efisien dan efektif dalam melaksanakan tugas serta belajar mengembangkan diri. Dalam penelitian ini diasumsikan bahwa dalam rentang waktu tertentu setiap pegawai dalam lingkungan tertentu dapat belajar dari keberhasilan dalam melaksanakan tugas, baik dirinya maupun orang lain. Dengan demikian semakin lama masa kerja seorang pegawai, tentunya kesempatan bagi mereka untuk menunjukkan Kinerja yang lebih baik, demikian pula sebaliknya. Dengan masa kerja yang relatif lama diharapkan pengalaman, profesionalisme serta Kinerja seorang pegawai semakin tinggi. Jika diperinci masa kerja responden, maka dapat disajikan dalam tabel 5.3.

Tabel 5.3  
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

		<b>MASA_KERJA</b>			
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	7.9	7.9	7.9
	2	1	2.6	2.6	10.5
	3	26	68.4	68.4	78.9
	4	8	21.1	21.1	100.0
	Tota l	38	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2021

Data Tabel 5.3 tersebut di atas menunjukkan bahwa dari 38 responden sebanyak 3 orang pegawai (7,9 %) pegawai yang memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, 1 responden yang memiliki masa kerja antara 6– 10 tahun dan 26 orang (68.4%) responden yang memiliki masa kerja di atas 10-20 tahun sebanyak 8 orang (21.1%), hal ini menunjukkan bahwa komposisi masa kerja responden di antara 6 sd 20 tahun. Kondisi ini akan sangat menguntungkan karena masa kerja yang relatif lama akan melahirkan tingkat kematangan berpikir dan kematangan dalam proses peningkatan kualitas pekerjaan atau Kinerja. Selain itu masa kerja di atas 20 tahun memberikan gambaran bahwa pada umumnya responden telah memiliki kemampuan dan pengalaman kerja yang sangat tinggi sehingga diharapkan bahwa dengan masa kerja yang relatif lama ini dapat meningkatkan motivasi pada masa yang akan datang dalam mendukung peningkatan Kinerja yang lebih efektif dan efisien.

Disamping itu dengan masa kerja responden di atas 20 tahun dapat diasumsikan bahwa responden tersebut telah memiliki banyak pengalaman kerja

sehingga sangat memudahkan responden dalam menyelesaikan tugas keseharian mereka. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat masa kerja pegawai akan berpengaruh baik pada motivasi maupun terhadap Kinerja pegawai. Namun demikian dalam banyak kasus, lamanya masa kerja seorang pegawai tidak menjadi jaminan bahwa kemampuan mereka sudah baik dan dapat meningkatkan motivasi dirinya dan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing.

## 5.2 Deskripsi Data Hasil Penelitian

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

### 1. Kepemimpinan

Deskripsi Kepemimpinan didasarkan pada pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke pertanyaan tentang Kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 5.4 berikut:

Tabel 5.4  
Deskripsi Responden Terhadap Kepemimpinan

		<b>X1.1</b>			
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RR	9	23.7	23.7	23.7
	S	23	60.5	60.5	84.2
	SS	6	15.8	15.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RR	9	23.7	23.7	23.7
	S	19	50.0	50.0	73.7
	SS	10	26.3	26.3	100.0
	Tota l	38	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RR	3	7.9	7.9	7.9
	S	12	31.6	31.6	39.5
	SS	23	60.5	60.5	100.0
	Tota l	38	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item Kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut: pernyataan X1.1, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 84,2, persen. Pernyataan X1.2, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 73,2 persen. Pernyataan X1.3, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 39,5 persen.

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

## 2. Motivasi

Deskripsi Motivasi didasarkan pada pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap item pertanyaan tentang Motivasi dapat dilihat pada Tabel 5.5 berikut:

Tabel 5.5

### Deskripsi Responden Terhadap Motivasi

#### X2.1

		Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RR	2	5.3	5.3	5.3
	S	18	47.4	47.4	52.6
	SS	18	47.4	47.4	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

#### X2.2

		Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RR	6	15.8	15.8	15.8
	S	19	50.0	50.0	65.8
	SS	13	34.2	34.2	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

#### X2.3

		Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RR	7	18.4	18.4	18.4
	S	18	47.4	47.4	65.8
	SS	13	34.2	34.2	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d	RR	4	10.5	10.5	10.5
	S	18	47.4	47.4	57.9
	SS	16	42.1	42.1	100.0
	Tota l	38	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item Kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut: pernyataan X2.1, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 52,6, persen. Pernyataan X2.2, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 65,8 persen. Pernyataan X2.3, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 65,8 persen. Pernyataan X2.4, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 65,8 persen

Berdasarkan keseluruhan item-item pernyataan variabel Motivasi menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap semua item pernyataan tersebut dengan tingkar rata-rata dengan kategori tinggi Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata item motivasi umumnya berkategori tinggi.

### **3. Kompetensi**

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

Tabel 5.6 Deskripsi Responden Terhadap kompetensi

**X3.1**

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.6	2.6	2.6
	RR	6	15.8	15.8	18.4
	S	17	44.7	44.7	63.2
	SS	14	36.8	36.8	100.0
	Tota l	38	100.0	100.0	

**X3.2**

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	5.3	5.3	5.3
	RR	5	13.2	13.2	18.4
	S	20	52.6	52.6	71.1
	SS	11	28.9	28.9	100.0
	Tota l	38	100.0	100.0	

**X3.3**

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.6	2.6	2.6
	RR	4	10.5	10.5	13.2
	S	17	44.7	44.7	57.9
	SS	16	42.1	42.1	100.0
	Tota l	38	100.0	100.0	

**X3.4**

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RR	3	7.9	7.9	7.9
	S	17	44.7	44.7	52.6
	SS	18	47.4	47.4	100.0
	Tota l	38	100.0	100.0	

**X3.5**

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	10.5	10.5	10.5
	RR	4	10.5	10.5	21.1
	S	18	47.4	47.4	68.4
	SS	12	31.6	31.6	100.0
	Tota l	38	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item Kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut: pernyataan X3.1, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 63,2, persen. Pernyataan X3.2, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 71,1 persen. Pernyataan X3.3, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 57,9 persen. Pernyataan X3.4, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 68,4 persen

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

#### 4. Kinerja

Deskripsi Kinerja didasarkan pada pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke pertanyaan tentang kinerja dapat dilihat pada Tabel 5.7 berikut:

Tabel 5.7  
Deskripsi Responden Terhadap Kinerja

		Y.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	5.3	5.3	5.3
	RR	8	21.1	21.1	26.3
	S	14	36.8	36.8	63.2
	SS	14	36.8	36.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

**Y.2**

		Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RR	2	5.3	5.3	5.3
	S	24	63.2	63.2	68.4
	SS	12	31.6	31.6	100.0
	Totally	38	100.0	100.0	

**Y.3**

		Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RR	7	18.4	18.4	18.4
	S	23	60.5	60.5	78.9
	SS	8	21.1	21.1	100.0
	Totally	38	100.0	100.0	

**Y.4**

		Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.6	2.6	2.6
	RR	2	5.3	5.3	7.9
	S	21	55.3	55.3	63.2
	SS	14	36.8	36.8	100.0
	Totally	38	100.0	100.0	

**Y.5**

		Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	RR	7	18.4	18.4	18.4
	S	17	44.7	44.7	63.2
	SS	14	36.8	36.8	100.0
	Totally	38	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item Kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut: pernyataan Y.1, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 63,2, persen. Pernyataan Y.2, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 68,4 persen. Pernyataan Y.3, pada umumnya responden mengemukakan

setuju dengan rata-rata 78,9 persen. Pernyataan Y.4, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 63,2 persen. Pernyataan Y.5, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 63,2 persen.

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

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

Tabel 5.8

Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )

Indikator	r hit	Sig	Ket
X1_1	0.473	0.000	Valid
X1_2	0.640	0.000	Valid
X1_3	0.426	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

##### 2) Hasil uji validitas instrumen variabel Motivasi ( $X_2$ )

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

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

Tabel 5.9  
Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi ( $X_2$ )

Indikator	r hit	Sig	Ket	
X2	X2_1	0.595	0.000	Valid
	X2_2	0.507	0.000	Valid
	X2_3	0.411	0.000	Valid
	X2_4	0.633	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

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

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

Tabel 5.10  
Hasil Uji Validitas Variabel kompetensi ( $X_3$ )

Indikator	r hit	Sig	Ket	
X3	X3_1	0.572	0.000	Valid
	X3_2	0.537	0.000	Valid
	X3_3	0.501	0.000	Valid
	X3_4	0.386	0.000	Valid
	X3_5	0.614	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

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

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

Tabel 5.11  
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

Indikator	r hit	Sig	Ket	
Y	Y_1	0.709	0.000	Valid
	Y_2	0.604	0.000	Valid
	Y_3	0.691	0.000	Valid
	Y_4	0.606	0.000	Valid
	Y_5	0.717	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

### b. Uji Realibilitas

Uji realibilitas dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi instrumen. Semua instrumen dikatakan reliabel atau mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi, jika instrumen tersebut memberikan hasil yang tetap. Ini berarti bahwa instrumen dikatakan reliabel apabila diujicobakan pada subyek lain dan dalam waktu yang lain pula akan mempunyai hasil yang sama. Hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 5.12 berikut :

Tabel 5.12  
Hasil Uji Reliablitas

No. Item	Variabel	Nilai Alfa Crombach's	Ket
1	Kepemimpinan( $X_1$ )	0.730	Realibel
2	Motivasi ( $X_2$ )	0.530	Realibel
3	Kompetensi ( $X_3$ )	0.594	Realibel
4	Kinerja (Y)	0.679	Realibel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan perhitungan hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dengan menggunakan Program SPSS Versi 25 menunjukkan bahwa semua variabel realibel, karena nilai alfa crombachtnya melebihi dari 0,50.

### 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 normal. Cara mendeteksi normalitas dilakukan dengan cara yaitu dengan analisis grafik. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal (Ghozali, 2006). Uji normalitas data dapat dilihat pada Gambar 2.

Gambar 2  
Uji Normalitas Data  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		38
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.23175536
Most Extreme Differences	Absolute	.126
	Positive	.077
	Negative	-.126
Test Statistic		.126
Asymp. Sig. (2-tailed)		.131 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Dengan melihat gambar di atas dapat disimpulkan bahwa pola distribusi data mendekati normal. Hal tersebut terlihat dari Nilai Sig  $0.131 > 0.05 \rightarrow$  Data terdistribusi normal

#### 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).

Tabel 5.13. Uji Multikolinearitas

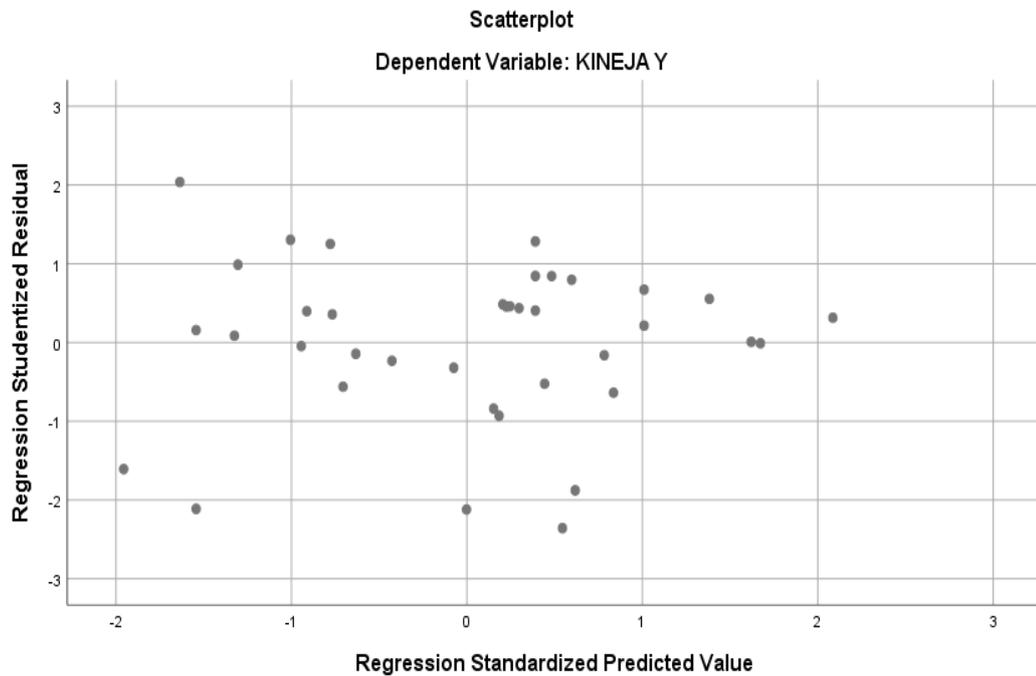
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 X1	0.883	1.133
X2	0.836	1.196
X3	0.944	1.059

Suatu model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas jika mempunyai nilai *Tolerance* dibawah 1 dan nilai VIF di bawah 10. Dari Tabel 12 dapat diketahui bahwa semua variabel independen memiliki nilai *Tolerance* berada di bawah 1 dan nilai VIF pada variable X1, X2 dan X3 lebih kecil dari 10, yang berarti tidak terjadi multikolinearitas pada variable X1, X2 dan X3.

#### e. Uji Heteroskedastisitas

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

Gambar 3.  
Hasil Uji Glejser



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

## 5.4 Pengujian Hipotesis

### 1. Analisis Regresi Berganda

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

Tabel 15  
Hasil Regresi Berganda

		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	11.809	8.416		1.403	.170		
	KEPEMIMPINAN X1	.221	.394	.097	.559	.580	.883	1.133
	MOTIVASI X2	-.053	.294	-.032	-.182	.857	.836	1.196
	KOMPETENSI X3	.342	.189	.303	1.809	.079	.944	1.059

a. Dependent Variable: KINEJA Y

Sumber : Data diolah, 2021

Dari tabel di atas diperoleh persamaan regresi

$$\hat{y} = 11.809 + 0,221 X_1 + (-0,053) X_2 + 0,203 X_3$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa:

1. Konstanta sebesar 11.809 menyatakan bahwa jika tidak ada perubahan pada faktor Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi kerja, maka tingkat Kinerja Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa. adalah sebesar 11.809 satuan.
2. Koefisien regresi variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), koefisien bernilai positif sebesar 0,221. Artinya setiap penambahan satu satuan faktor Kepemimpinan, akan mempengaruhi perubahan Kinerja sebesar 0,221 satuan. dan sebaliknya, jika terjadi penurunan faktor

Kepemimpinan sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan Kinerja sebesar 0,221 satuan Pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa., dengan asumsi  $X_2$ , dan  $X_3$ , tetap.

3. Koefisien regresi variabel Motivasi ( $X_2$ ), koefisien bernilai positif sebesar -0,053. Artinya setiap penambahan satu satuan faktor Motivasi, akan mempengaruhi peningkatan Kinerja sebesar -0,053 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan faktor Motivasi sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan Kinerja sebesar -0,053 satuan dengan asumsi  $X_1$ , dan  $X_3$ , tetap.
4. Koefisien regresi variabel kompetensi kerja ( $X_3$ ), koefisien bernilai positif sebesar 0.203, artinya setiap penambahan satu satuan variabel kompetensi kerja akan mempengaruhi kenaikan Kinerja sebesar 0.203 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan variabel kompetensi kerja sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan Kinerja sebesar 0.203 satuan dengan asumsi  $X_1$ , dan  $X_2$ , tetap.

## 2. Uji Statistik

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

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

#### a. Uji F (Uji Simultan)

Pada tabel 5.15 pengujian secara simultan (uji F), dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel Kepemimpinan, Kepemimpinandan motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap Kinerja

Tabel 5.15

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.029	3	6.676	1.232	.313 <sup>b</sup>
	Residual	184.287	34	5.420		
	Total	204.316	37			

a. Dependent Variable: KINEJA Y

b. Predictors: (Constant), KOMPETENSI X3, KEPEMIMPINAN X1, MOTIVASI X2

#### Hasil Uji F

Berdasarkan tabel 5.15, didapatkan nilai F statistik sebesar 1,232 dengan nilai signifikansi 0,313 lebih kecil dari 0,05, maka dapat diketahui bahwa secara simultan ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan, motivasi dan kompetensi terhadap Kinerja pada Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa..

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

Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas antara (Kepemimpinan, Kepemimpinandan motivasi) berpengaruh signifikan ataukah tidak terhadap Kinerja pada Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa.pada tingkat signifikansi  $\alpha=5$  persen secara terpisah atau parsial. Berikut hasil pengujian hipotesis uji t:

Tabel 5.16  
Hasil Uji Parsial

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	11.809	8.416		1.403	.170		
	KEPEMIMPINAN X1	.221	.394	.097	.559	.580	.883	1.133
	MOTIVASI X2	-.053	.294	-.032	-.182	.857	.836	1.196
	KOMPETENSI X3	.342	.189	.303	1.809	.079	.944	1.059

Berdasarkan tabel 5.16 di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh *Kepemimpinan* terhadap Kinerja pada Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa. berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,580 > 0,05$ , maka disimpulkan H1 ditolak, artinya *Kepemimpinan* berpengaruh positif tapi tidak nyata atau bermakna terhadap Kinerja pada Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa.
- 2) Pengaruh *Motivasi* terhadap Kinerja pada Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa. berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,857 > 0,05$ , maka disimpulkan H2 ditolak, artinya *Motivasi* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja pada Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa.
- 3) Pengaruh *kompetensi* terhadap Kinerja pada Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa. berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,079 <$

0,05, maka disimpulkan H3 diterima, artinya *kompetensi* berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap Kinerja pada Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa.

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

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

Tabel 5.17  
Hasil Uji Beta

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	11.809	8.416		1.403	.170		
	KEPEMIMPINAN X1	.221	.394	.097	.559	.580	.883	1.133
	MOTIVASI X2	-.053	.294	-.032	-.182	.857	.836	1.196
	KOMPETENSI X3	.342	.189	.303	1.809	.079	.944	1.059

Sumber : Data Diolah, 2021

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

berdasarkan nilai beta tertinggi adalah variabel variabel kompetensi 0,303, kemudian kepemimpinan sebesar 0,559, dan terendah adalah variabel motivasi sebesar -0,032.

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

Hasil perhitungan koefisien determinasi *adjusted* ( $R^2$ ) pada Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa.dapat dilihat pada Tabel 5.18 berikut:

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

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.312	.480	.018	2.328

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan output SPSS pada tabel 5.18 di atas tampak bahwa dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada sebesar 0,480 hal ini berarti koefisien determinasi pengaruh Kepemimpinan( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan

kompetensi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ ) sebesar 0,480 atau 48.0% variansi Kinerja ( $Y$ ) dipengaruhi oleh Kepemimpinan( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan kompetensi ( $X_3$ ). Sedangkan sisanya 42,0 % dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini.

## **5.5 Pembahasan Hasil Penelitian**

Hasil analisis statistik secara simultan menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan kompetensi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja pada Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa.

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

### ***1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja***

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap Kinerja, hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan belum memberikan kontribusi nyata atau bermakna terhadap Kinerja, Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Handayani (2014), meneliti tentang kepemimpinan, motivasi dengan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja.

Abdul Hamid (Juni, 2012), dengan judul tesis “Analisis Kepemimpinan terhadap Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia. Hasil penelitian dengan

menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan Kepemimpinan yang terdiri dari keterampilan, pengalaman kerja, pendidikan dan pemberian insentif memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia. Penelitian dikemukakan Fitriyadi (2013) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan *Skill, Knowledge, Ability* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan Variabel Kepemimpinan Skill Teknis, Kepemimpinan skill non teknis, *knowledge* dan *ability* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Secara parsial variabel yang paling besar memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan adalah variabel Kepemimpinan *knowledge*.

Kepemimpinan kemampuan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. *Social role* dan *self image* cenderung sedikit nyata dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan *trait* dan *motive* letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian. Kepemimpinan pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif Kepemimpinan dan *trait* berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Kepemimpinan adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas makna Kepemimpinan mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Analisis Kepemimpinan disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat Kepemimpinan dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Boulter *et al.* (dalam Rosidah, 2003: 11) level Kepemimpinan adalah sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Self-concept, Self Image, Trait dan Motive*. Keterampilan (*Skill*) adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang programmer computer. Pengetahuan (*Knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer. Hubungan sosial dengan orang lain (*Social role*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya: pemimpin. *Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, contoh: melihat diri sendiri sebagai seorang ahli. *Trait* adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya: percaya diri sendiri. *Motive* adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan, contoh: prestasi mengemudi.

## ***2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja***

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Motivasi mempunyai pengaruh negative terhadap Kinerja, ini menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh secara nyata terhadap Kinerja. Penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Andi Asrfan (2011), dengan judul tesis “Pengaruh Faktor Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor Kepemimpinan, yaitu keterampilan, komunikasi, perilaku kepercayaan diri dan Motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja. Variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah Motivasi.

Motivasi memberikan pengaruh Negative terhadap kinerja pegawai inspektorat kabupaten Gowa. Berdasarkan fakta empiric di objek penelitian bahwa motivasi tidak menjadi focus utama perhatian pegawai, karena pegawai lebih mengutamakan aspek kompetensi. Pegawai berdasarkan motivasi pemenuhan kebutuhan tidak terlalu memperhatikan karena tingkat pendapatan pegawai inspektorat sudah cukup memadai.

Keadaan Motivasi yang baik akan memberikan dampak yang positif bagi pegawai dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai. Hal itu merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya tanpa mengalami gangguan, karena Motivasi sangat mempengaruhi prestasi kerja pegawai.

Motivasi adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi

pelaksanaan pekerjaan (Sutrisno, 2010). Motivasi lebih dititikberatkan pada keadaan fisik tempat kerja. Motivasi yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

Motivasi memang memiliki peranan penting dalam penyelesaian tugas-tugas yang diembankan terhadap pegawai, yang secara otomatis mampu untuk menciptakan prestasi dari pegawai tersebut.

Menurut Sedarmayanti (2011) bahwa Motivasi adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok”. Menurut Alex S Nitisemito (2000) mendefinisikan Motivasi sebagai berikut : “Motivasi adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan”.

### ***3. Pengaruh kompetensi Terhadap Kinerja***

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, ini menunjukkan bahwa kompetensi secara nyata atau bermakna terhadap Kinerja. Penelitian ini sesuai dengan penelitian Baharuddin (2012), “penagruh Kualitas Sumber Daya Manusia, budaya organisasi dan kompetensi terhadap prestasi kerja “. Hasil penelitian dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan keseluruhan faktor-faktor yang terdiri diteliti yaitu kualitas sumber daya manusia dan Motivasi memberikan pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai.

Kompetensi organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa kompetensi organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya.

Kompetensi terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam kompetensi organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Kompetensi seseorang terhadap organisasi/perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Saking pentingnya hal tersebut, sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur kompetensi sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti kompetensi secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif. Dalam rangka memahami apa sebenarnya kompetensi individu terhadap organisasi/ perusahaan, apa dampaknya bila kompetensi tersebut tidak diperoleh

dan mengapa hal tersebut perlu dipahami, penulis mencoba menjelaskannya dalam artikel pendek

Porter (Mowday, dkk, 1982:27) mendefinisikan kompetensi organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu :

- 1) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- 3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Secara singkat pada intinya beberapa definisi kompetensi organisasi dari beberapa ahli diatas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, kompetensi organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain kompetensi organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan kompetensi tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Simpulan**

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

1. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan, Motivasi dan kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penereapan Kepemimpinan, Motivasi dan kompetensi akan semakin meningkatkan Kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa.
2. Secara simultan menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan, Motivasi dan kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai yang berarti bahwa peningkatan Kepemimpinan, Motivasi dan kompetensi secara bersama-sama akan mempengaruhi peningkatan Kinerja Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa.
3. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh dominan terhadap Kinerja, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi, maka akan semakin meningkatkan Kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Gowa

#### **6.2. Saran**

1. Perlu mempertahankan dan meningkatkan kompetensi agar kinerja lebih meningkat lagi.

2. Perlu peningkatan Kepemimpinan dengan memperhatikan indicator-indikator yang di teliti pegawai lebih memberikan kontribusi nyata atau signifikan terhadap Kinerja
3. Perlu memberikan perhatian pegawai terhadap motivasi dalam bekerja agar memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

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

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