

**PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DINAS
PENDIDIKAN KABUPATEN CIREBON**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah



Oleh :
AJIE IBRAHIM MUTTAQIEN
NIM : 2019.8.1.4.0002

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA PROGRAM MAGISTER
INSTITUT AGAMA ISLAM BUNGA BANGSA CIREBON
TAHUN 2021**

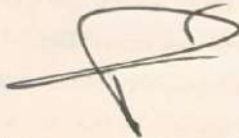
AJIE IBRAHIM MUTTAQIEN

**PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DINAS
PENDIDIKAN KABUPATEN CIREBON**

Diajukan untuk Seminar Hasil Penelitian Tesis

Disetujui oleh :

Pembimbing I,



(Dr. H. Amin Haedari, M.Pd.)

NIDK. 8887140017

Pembimbing II,

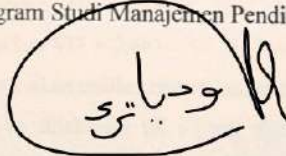


(Dr. Iffan Ahmad Gufron, M.Phil.)

NIDN. 2112088001

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam



Dr. Dian Widiantari, M.Ag.

NIDN. 2119118201

Menyetujui,

Direktur Pascasarjana



Dr. H. Amin Haedari, M.Pd.

NIDK. 8887140017

NOTA PEMBIMBING

Dr. H. Amin Haedari, M.Pd.

Dosen Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

Pascasarjana IAI Bunga Bangsa Cirebon

Nota Dinas

Hal : Tesis Ajie Ibrahim Muttaqien

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana IAI Bunga Bangsa Cirebon

Assalamu alaikum w. w.

Setelah membaca, meneliti, mengoreksi, dan mengadakan perbaikan seperlunya terhadap tesis Saudara :

Nama : **Ajie Ibrahim Muttaqien**

NIM : **2019.8.1.4.0002**

Program Studi : **Manajemen Pendidikan Islam**

Konsentrasi : **Supervisi**

Judul Penelitian : **Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja**

Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon

Dengan ini kami menilai tesis tersebut dapat disetujui untuk diajukan dalam sidang ujian tesis pada Pascasarjana Program Magister IAI Bunga Bangsa Cirebon.

Wassalamu'alaikum w. w

Cirebon, Mei 2022
Pembimbing I

Dr. H. Amin Haedari, M.Pd.

NIDK. 8887140017

NOTA PEMBIMBING

Dr. Iffan Ahmad Gufron, M.Phil.

Dosen Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

Pascasarjana IAI Bunga Bangsa Cirebon

Nota Dinas

Hal : Tesis Ajie Ibrahim Muttaqien

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana IAI Bunga Bangsa Cirebon

Assalamu alaikum w. w.

Setelah membaca, meneliti, mengoreksi, dan mengadakan perbaikan seperlunya terhadap tesis Saudara :

Nama : **Ajie Ibrahim Muttaqien**

NIM : **2019.8.1.4.0002**

Program Studi : **Manajemen Pendidikan Islam**

Konsentrasi : **Supervisi**

Judul Penelitian : **Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja**

Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon

Dengan ini kami menilai tesis tersebut dapat disetujui untuk diajukan dalam sidang ujian tesis pada Pascasarjana Program Magister IAI Bunga Bangsa Cirebon.

Wassalamu'alaikum w. w

Cirebon, Mei 2022
Pembimbing II

Dr. Iffan Ahmad Gufron, M.Phil.

NIDN. 2112088001

**PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DINAS
PENDIDIKAN KABUPATEN CIREBON**

**AJIE IBRAHIM MUTTAQIEN
NIM. 2019.8.1.4.0002**

Tesis revisi berdasarkan Rekomendasi Seminar Hasil pada tanggal 27 bulan Januari tahun 2022 dan disetujui untuk ujian Sidang Tesis.

Penelaah	Nama Penelaah	Tanggal disetujui	Tanda Tangan
Penelaah I	Dr. H. Aghuts Muhaemin, M.Ag.		
Penelaah II	Dr. Amirudin, M.M.		
Penelaah III	Dr. Dian Widianari, M.Ag		
Penelaah IV	Dr. Muhammadun, M.S.I		

**PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DINAS
PENDIDIKAN KABUPATEN CIREBON**

**AJIE IBRAHIM MUTTAQIEN
NIM. 2019.8.1.4.0002**

Tesis revisi berdasarkan Rekomendasi Seminar Hasil pada tanggal 27 bulan Januari tahun 2022 dan disetujui untuk ujian Sidang Tesis.

Menyetujui

Nama	Jabatan	Tanggal disetujui	Tanda Tangan
Dr. H. Oman Faturrohman, M.A	Rektor		
Drs. Sulaiman, M.M.Pd	Wakil Rektor I Bag. Akademik		
Dra. Hj. Lina Martiani, M.A	Wakil Rektor II Bag. Adm dan Keuangan		
Dr. H. Amin Haedari, M.Pd	Direktur Pascasarjana		
Dr. Dian Widiyantari, M.Ag	Ketua Program Studi S2 MPI		

PERNYATAAN KEASLIAN DAN BEBAS PLAGIARISME

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Ajie Ibrahim Muttaqien

NIM : 2019.8.1.4.0002

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

menyatakan bahwa tesis yang berjudul **“PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN CIREBON”** beserta isinya adalah benar-benar karya sendiri, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau mengutip yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat akademik.

Atas pernyataan di atas, saya siap menanggung resiko atau sanksi apapun yang dijatuhkan kepada saya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan, atau ada klaim terhadap keaslian karya saya ini.

Cirebon, Mei 2022

Yang membuat pernyataan,

Ajie Ibrahim Muttaqien

NIM. 2019.8.1.4.0002

ABSTRAK

Ajie Ibrahim Muttaqien. NIM. 2019.8.1.4.0002 “Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon”.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan dan menganalisis pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap Kinerja pegawai negeri sipil di dinas pendidikan kabupaten cirebon. Jenis penelitian yang digunakan adalah rumusan masalah deskriptif-korelasional. Jumlah sampel sebanyak 50 responden. Penentuan sampel ini mengambil lima bidang diantaranya bidang subbag, umum dan kepegawaian, bidang sekolah dasar (SD) bidang sekolah menengah pertama (smp), bidang pendidikan anak usia dini (paud), dan bidang pendidikan nonformal (PNF). Instrumen dalam penelitian ini valid dengan hasil pengujian yang menunjukkan bahwa r hitung $>$ r tabel dengan nilai r tabel 0,284. Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan hasil nilai *Cronbach Alpha* $>$ 0.07. Pada uji asumsi klasik dari hasil pengujian normalitas dengan menggunakan Kolmogrov Smirnov dengan nilai sebesar $0,09 > 0,05$. Hasil pengujian Multikolonieritas menunjukkan $VIF = 2,663 < 10$ dan Nilai Tolerance $0,376 > 0,10$. Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dan kemudian mengukur koefisien determinasi, maka dilakukan uji t yang dimaksudkan untuk menguji pengaruh antara motivasi dan kompensasi terhadap kinerja secara bersamaan dapat disimpulkan bahwa: 1) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dibuktikan dengan hasil t hitung $>$ t tabel yaitu $0,000 < 0,05$. 2) Kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja kerja, dibuktikan dengan hasil t hitung $<$ t tabel yaitu $0,678 > 0,05$ 3) motivasi dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dibuktikan dengan hasil nilai F hitung $>$ F tabel yaitu $25.386 > 3,19$.

Kata Kunci : Motivasi, Kompensasi, Kinerja

ABSTRACT

Ajie Ibrahim Muttaqien. NIM. 2019.8.1.4.0002 “The Effect of Motivation and Compensation on the Performance of Civil Servants at the Cirebon Regency Education Office”.

The purpose of this study was to find and analyze the effect of motivation and compensation on the performance of civil servants in the education office of Cirebon district. The type of research used is descriptive-correlational problem formulation. The number of samples is 50 respondents. Determination of this sample takes five fields including the field of subsection, general and staffing, the field of elementary school (SD), the field of junior high school (junior high school), the field of early childhood education (paud), and the field of non-formal education (PNF). The instrument in this study is valid with test results showing that $r_{count} > r_{table}$ with an r_{table} value of 0.284. The results of the reliability test showed the results of the Cronbach Alpha value > 0.07 . In the classical assumption test from the results of normality testing using Kolmogorov Smirnov with a value of $0.09 > 0.05$. Multicollinearity test results show $VIF = 2.663 < 10$ and Tolerance Value $0.376 > 0.10$. In this study using multiple regression analysis and then measuring the coefficient of determination, then a t-test was carried out which was intended to test the effect of motivation and compensation on performance simultaneously, it can be concluded that: 1) Motivation has a positive and significant effect on performance, as evidenced by the results of $t_{count} > t_{table}$ is $0.000 < 0.05$. 2) Compensation has a negative and insignificant effect on work performance, as evidenced by the results of $t_{count} < t_{table}$ that is $0.678 > 0.05$ 3) motivation and compensation simultaneously have a positive and significant effect on performance, as evidenced by the results of the $F_{count} > F_{table}$, namely $25,386 > 3.19$.

Keywords: Motivation, Compensation, Performance

مختصرة نبذة

بمنطقة التعليم خدمة في المدنيين الموظفين أداء على والتعويض التحفيز تأثير
سيريبون

أداء على والتعويض الدافع تأثير وتحليل إيجاد هو الدراسة هذه من الغرض كان
المستخدم البحث نوع سيريبون منطقة في التعليم مكتب في المدنية الخدمة موظفي
العينة هذه تحديد أخذ. مستجيب 50 العينات عدد. وصفية ارتباطية مشكلة صياغة هو
المدرسة مجال ، والتوظيف العام ، الفرعي القسم مجال ذلك في بما مجالات خمسة
، المبكرة الطفولة تعليم مجال ، (الإعدادية المدرسة) الإعدادية المدرسة ، الابتدائية
نتائج مع صالحة الدراسة هذه في الأداة . الرسمي التعليم - غير التعليم ومجال
نتائج أظهرت 0.284. تبلغ r جدول بقيمة r جدول > r عدد أن توضح التي الاختبار
الكلاسيكي الافتراض اختبار في 0.07 > ألفا كرونباخ قيمة نتائج الموثوقية اختبار
> 0.09 بقيمة سميرنوف كولموغوروف باستخدام الطبيعية الحالة اختبار نتائج من
وقيمة 10 من أقل $VIF = 2.663$ المتعددة الخطية العلاقة اختبار نتائج تظهر 0.05.
قياس ثم المتعدد الانحدار تحليل باستخدام الدراسة هذه في 0.10 > 0.376 التسامح
الأداء على والتعويض الدافع تأثير اختبار بهدف t اختبار إجراء تم ثم ، التحديد معامل
على التأثير. وهام إيجابي تأثير له الدافع (1: أن الاستنتاج ويمكن ، واحد وقت في
التعويض (2) < 0.05) هو 0.000 < t count > t table نتائج من يتضح كما ، الأداء
t count < t table نتائج من يتضح كما ، العمل أداء على مهم وغير سلبي تأثير له
3.19 > 25386 أي ، F جدول > F عدد 0.05 > 0.678 تبلغ التي

الأداء ، التعويض ، الدافع :المفتاحية الكلمات

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah saya ucapkan syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, yang pada akhirnya dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “**Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon**”. Shalawat dan salam semoga selalu di limpahkan kepada Nabi akhir zaman Muhammad SAW, kepada keluarganya, para sahabatnya dan parapengikutnya yang setia sampai akhir zaman, *amiin yaarabal ‘alamiin*.

Tesis ini disusun dan diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Master Manajemen Pendidikan pada program Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Bunga Bangsa Cirebon.

Disamping itu, saya juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Proposal Tesis ini, terutama kepada yang terhormat:

1. Bapak Dr. H. Oman Fathurohman, MA., Rektor IAI Bunga Bangsa Cirebon.
2. Bapak Dr. H. Amin Haedari, M.Pd selaku Pembimbing I dan Direktur Pasca Sarjana IAI Bunga Bangsa Cirebon.
3. Bapak Dr. Iffan Ahmad Gufron, M.Phil. selaku Pembimbing II
4. Ibu Dr. Dian Widiyanti, M.Ag selaku Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam IAI Bunga Bangsa Cirebon.
5. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana IAI Bunga Bangsa Cirebon
6. Istri tercinta yang senantiasa membantu dan mendukung baik secara moril maupun materil.
7. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Peneliti menyadari bahwa Proposal Tesis ini banyak kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman peneliti, maka dari itu peneliti mengharap kritik dan saran yang membangun demi melengkapi kekurangan tersebut.

Mudah-mudahan Proposal Tesis ini bermanfaat bagi peneliti khususnya dan bagi para pembaca pada umumnya. *Aamiin*.

Wassalammu’alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Cirebon, 2021

AJIE IBRAHIM MUTTAQIEN

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL.....	v
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Batasan Masalah.....	5
D. Rumusan Masalah Penelitian.....	5
E. Tujuan penelitian.....	6
F. Kegunaan Penelitian.....	6
BAB II STUDI KEPUSTAKAAN	7
A. Deskripsi Teori.....	7
1. MOTIVASI.....	7
a. Pengertian Motivasi.....	7
b. Proses Motivasi	8
c. Teori Motivasi	10
d. Prinsip Motivasi	13
e. Dimensi Motivasi	14
f. Indikator Motivasi	14
g. Ciri-Ciri Motif.....	15
h. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi.....	17
i. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemberian motivasi.....	19
j. Tantangan Motivasi.....	20
2. KOMPENSASI	21
a. Pengertian Kompensasi	21
b. Jenis pemberian Kompensasi.....	23
c. Fungsi dan Tujuan Kompensasi.....	24

d. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kompensasi	25
e. Sistem Kompensasi	29
f. Bentuk-bentuk Kompensasi Pegawai	32
g. Kebijakan dalam pemberian Kompensasi.....	33
h. Dimensi dan Indikator Kompensasi.....	36
3. KINERJA	37
a. Pengertian Kinerja.....	37
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja	38
c. Pengertian Penilaian Kinerja	43
d. Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara	44
e. Unsur-unsur sasaran kerja Pegawai	45
f. Metode Penilaian Kinerja	50
g. Tujuan Penilaian Kinerja	52
h. Hambatan Penilaian Kinerja	54
i. Manfaat Penilaian Kinerja	56
j. Dimensi Kinerja	57
k. Indikator Kinerja	57
l. Dalil Al-Quran.....	59
B. Penelitian yang Relevan	59
C. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis.....	64
D. Hipotesis.....	65
BAB III METODE PENELITIAN.....	66
A. Pendekatan, Metode dan Jenis Penelitian	66
1. Waktu dan Tempat Penelitian.....	66
2. Populasi dan Sampel	66
3. Instrumen Penelitian.....	67
4. Prosedur Penelitian.....	68
5. Teknik analisis data	69
a. Uji Kualitas Data.....	69

b. Uji F (Simultan)	71
6. Jadwal Penelitian	72
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	73
A. Profil Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon	73
B. Uji Kualitas Data	78
C. Pembahasan	86
BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI	90
A. Simpulan	90
B. Implikasi	90
C. Keterbatasan Peneliti	91
D. Saran Peneliti	91
DAFTAR PUSTAKA	92

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Kehadiran dan Pulang Cepat PNS Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon Tahun 2018.....	2
Tabel 2.2 Unsur Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil	50
Tabel 2.3 Hasil Penelitian Terdahulu	59
Tabel 4.4 Karakteristik Data Kuesioner	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.5 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	73
Tabel 4.6 Profil Responden Berdasarkan Usia	74
Tabel 4.7 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja	74
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Motivasi (X_1).....	75
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Kompensasi (X_2)	76
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Kinerja (Y)	77
Tabel 4.11 Perhitungan Validitas Motivasi (X_1).....	78
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Motivasi (X_1)	79
Tabel 4.13 Perhitungan Validitas Kompensasi (X_2)	79
Tabel 4.14 Hasil Uji Validitas Kompensasi (X_2).....	80
Tabel 4.15 Perhitungan Validitas Kinerja (Y)	80
Tabel 4.16 Uji Validitas Kinerja (Y)	81
Tabel 4.17 Hasil Uji Reabilitas Motivasi (X_1)	81
Tabel 4.18 Hasil Uji Reliabilitas Kompensasi (X_2)	81
Tabel 4.19 Hasil Uji Reliabilitas Kinerja (Y)	82
Tabel 4.20 Hasil Uji Normalitas.....	82
Tabel 4.21 Hasil Uji Multikolinearitas	82
Tabel 4.22 Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda	83
Tabel 4.23 Hasil Koefisien Determinasi.....	84
Tabel 4.24 Hasil Uji Hipotesis (uji t).....	84
Tabel 4.25 Hasil Uji Hipotesis (uji t).....	85
Tabel 4.26 Hasil Uji F (Simultan)	85

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses Motivasi.....	9
Gambar 2.2 Model Imbalan dan Performa dalam motivasi	10
Gambar 2.3 Teori Mc. Clelland.....	13
Gambar 2.4 Pradigma Penelitian	65

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, pada pasal 3 tentang penilaian prestasi kerja delapan dijelaskan bahwa penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip : objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparansi, selanjutnya pada pasal 4 dijelaskan bahwa penilaian prestasi kerja PNS terdiri atas unsur Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Dengan demikian sesuai dengan peraturan tersebut Pegawai Negeri Sipil harus memiliki sasaran kerja yang jelas dan dapat melaksanakan sasaran kerja dengan baik dan benar, serta mampu memiliki perilaku kerja yang sesuai dengan peraturan-peraturan aparatur sipil negara. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, didalamnya menjelaskan mulai dari penyusunan sasaran kerja hingga penilaian akhir dari kinerja yang dilaksanakan oleh para Pegawai Negeri Sipil.¹

Peraturan Bupati Nomor 80 Tahun 2017 Pedoman Pelaksanaan Pengukuran Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Cirebon. Pada pasal 1 ayat 13 dijelaskan tentang kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai dari suatu kegiatan pada satuan organisasi yang telah direncanakan dengan menggunakan dan memanfaatkan sumber daya organisasi, selanjutnya pada ayat 14 dijelaskan bahwa Pengukuran Kinerja Pegawai adalah pengukuran kinerja terhadap prestasi kerja dan perilaku kerja yang dilaksanakan secara periodik terhadap pegawai oleh atasan langsung atas hasil pelaksanaan tugas pekerjaan dalam unit kerja. Maksud dan tujuan peraturan tersebut ialah sebagai pedoman bagi PNS, dan Pejabat Penilai dalam melaksanakan pengukuran kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Cirebon sesuai ketentuan yang berlaku. Pasal 3 Pedoman Pengukuran Kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Cirebon bertujuan untuk mempermudah pelaksanaan penilaian prestasi kerja PNS. Didalam pasal 8 ayat 1 juga dijelaskan tentang bobot pengukuran kinerja PNS yang meliputi, statis 50% dari TPP, serta dinamis 50% dari TPP.²

Dinas Pendidikan adalah salah satu organisasi eselon II Pemerintah Kabupaten Cirebon yang memiliki tugas pokok menyelenggarakan unsur pemerintah daerah di bidang pendidikan, serta Pegawai Negeri Sipil yang cukup banyak, dikarenakan didalam dinas tersebut memiliki jabatan struktural dan fungsional. Dinas pendidikan pun memiliki anggaran nomor dua terbanyak setelah Dinas Kesehatan, selain itu dinas pendidikan memiliki Koordinator-koordinator wilayah di setiap kecamatan di kabupaten cirebon. Oleh karena itu, organisasi ini juga harus

¹ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil

² Peraturan Bupati Nomor 80 Tahun 2017 Pedoman Pelaksanaan Pengukuran Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Cirebon.

memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga pegawai akan melaksanakan pekerjaan dengan baik dan benar, sesuai dengan sasaran yang telah dibuatnya. Pegawai adalah merupakan aset yang dimiliki oleh sebuah organisasi, dengan memberikan motivasi dan kompensasi maka para pegawai akan melaksanakan tujuan yang dibuat oleh organisasi, serta mampu memberikan kinerja yang optimal. Selain itu juga pegawai harus diberikan nilai yang mampu menjadi syarat untuk kenaikan pangkat dan sebagainya.

Pegawai Negeri Sipil dituntut untuk memberikan hasil kinerja yang baik dan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh sesuai dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sehingga nantinya para pegawai mampu mencapai target atau sasaran yang sudah ditentukannya. Kinerja pada suatu organisasi juga tidak hanya dilakukan oleh seorang kepala, melainkan oleh semua pegawai yang ada didalam organisasi atau instansi tersebut. Tentu saja jika kinerja semua pegawai baik, maka instansi yang mereka tempati akan menjadi baik juga, sedangkan kebalikannya jika kinerjanya buruk maka akan berimbas kepada kinerja instansi tersebut. Upaya peningkatan kinerja pun harus dilakukan dengan cara memperhatikan motivasi dan kompensasi pegawai yang merupakan faktor penting dalam memberikan kinerja yang optimal dan terbaik bagi organisasi. Kinerja pegawai juga berkaitan dengan tingkat absensi, sebagai berikut :

Tabel 1.1 Data Kehadiran dan Pulang Cepat PNS Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon Tahun 2018

NO	BULAN	Total hari kerja	Terlambat	Pulang Cepat	Tidak Hadir	Jumlah Pegawai	total jumlah hari pegawai	presentase pulang cepat	Presentase Terlambat
1	Januari	22	170	1077	54	123	2706	39,80%	6,28%
2	Februari	19	146	879	27	123	2337	37,61%	6,25%
3	Maret	21	243	1000	56	123	2583	38,71%	9,41%
4	april	21	164	947	33	123	2583	36,66%	6,35%
5	Mei	20	166	673	30	123	2460	27,36%	6,75%
6	Juni	11	155	500	14	123	1353	36,95%	11,46%
7	Juli	22	208	991	10	123	2706	36,62%	7,69%
8	Agustus	21	146	901	26	123	2583	34,88%	5,65%
9	September	19	65	794	24	123	2337	33,98%	2,78%
10	Oktober	23	109	1004	24	123	2829	35,49%	3,85%
11	November	21	131	918	36	123	2583	35,54%	5,07%
12	Desember	20	113	435	15	123	2460	17,68%	4,59%

Sumber : Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kab. Cirebon

Berdasarkan data diatas bahwa rata-rata dalam satu tahun terakhir ditahun 2018 masih ada sekitar 6,34 %, angka keterlambatan dan 34,27 % angka pulang cepat PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon. Tentu saja angka tersebut seharusnya sudah bisa dihilangkan melihat dari jam masuk yang tidak seperti ditahun 2016 yaitu jam 07.00. selain masalah tersebut ada semangat kerja, keluhan-keluhan, ataupun masalah vital instansi. Pegawai merupakan salah satu faktor produksi yang dimiliki oleh instansi, bayangkan didalam instansi tidak ada pegawai betapa sulitnya roda organisasi berjalan dengan lancar untuk mencapai satu tujuan organisasi.

Kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting yang dilakukan oleh setiap instansi agar dicapainya kinerja yang sangat baik, karena kualitas pegawai yang optimal merupakan cerminan dari instansi tersebut. Oleh karena itu kualitas kerja pegawai menjadi sangat penting bagi berlangsungnya kegiatan instansi dana sangat berpengaruh didalam proses pencapaian tujuan organisasi. Namun dalam pelaksanaannya masih saja banyak pegawai negeri sipil yang tidak melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan sasaran yang dibuatnya, sehingga sasaran kerja yang dibuatnya menjadi fiktif, serta melihat dari tabel kehadiran pegawai negeri sipil, masih banyak pegawai negeri sipil yang terlambat masuk kerja, serta pulang lebih cepat dari jadwal yang telah ditentukan, tentu saja hal ini membuat kinerja dinas pendidikan kabupaten cirebon kurang optimal, dikarenakan banyak pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh pegawai negeri sipil diberikan kepada tenaga honorer yang ada didalam instansi tersebut. Selain itu juga banyak pegawai negeri sipil yang berlatar pendidikan yang kurang cocok dalam menduduki jabatannya, oleh sebab itu perlu adanya pembenahan internal yang harus dilakukan agar memperoleh kinerja yang baik.

Motivasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yang dilakukan oleh para pegawai negeri sipil, motivasi yang diberikan baik oleh atasan maupun dengana temaan sejawatnya, sehingga tidak terjadi konflik yang menimbulkan kinerja tidak optimal. Menurut Robbins & Judge, terjemahan Ratna Saraswati (2017 : 127) mengemukakan bahwa “motivasi (*motivation*) merupakan proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan”³. Dengan demikian motivasi merupakan dorongan yang diberikan kepada pegawai agar mampu mengerjakan pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Ada berbagai macam cara untuk memberikan motivasi kepada pegawai seperti, kebutuhan yang diinginkannya. Namun pemberian motivasi akan terasa sulit karena apa yang dianggap seseorang penting belum tentu penting bagi orang lain. Dalam motivasi dibagi menjadi dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor external. Faktor internal meliputi kebutuhan, keinginan yang diharapkan oleh pribadi. Faktor external meliputi lingkungan kerja, gaji, kondisi kerja dan kebijaksanaan organisasi, dan hubungan kerja seperti penghargaan, kenaikan pangkat, promosi jabatan, dan tanggung jawab. Sebagai salah satu pemberian motivasi yang diberikan oleh dinas pendidikan kabupaten cirebon adalah promosi jabatan, serta pegawai yang memiliki kinerja yang baik diusulkan untuk diberikan jabatan baru yang lebih tinggi dibandingkan jabatan

³ Stephen P/ Robbins&Timothy A. Judge;alih Bahasa Ratna Saraswati *Perilaku Organisasi* (Jakarta:Salemba Empat, 2015) hal.127

sebelumnya sesuai dengan kemampuan yang bersangkutan ke tempat yang baru, selain itu juga dinas pendidikan selalu memberikan motivasi pada saat melaksanakan apel di pagi hari, karena apel dipimpin mulai dari Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, Kepala Bidang, dan Kepala Seksi bergantian untuk menjadi pembina apel pagi. Dalam pelaksanaan apel pagi biasanya dibahas tentang kegiatan yang sudah dilaksanakan oleh masing-masing bidang, yang menjadikan motivasi kepada bidang-bidang lainnya untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. sangat penting dilakukan apel pagi, karena pada saat apel pagi terlihat pegawai yang rajin dan pegawai yang terlambat atau tidak masuk kerja.

Selain motivasi, Kompensasi juga merupakan salah satu faktor untuk mendorong kinerja agar optimal. Menurut Handoko (1992) dikutip oleh Edy Sutrisno (2017 : 183) “Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”⁴ dengan demikian pegawai yang telah melaksanakan pekerjaannya mendapatkan timbal balik atas apa yang dikerjakannya yaitu kompensasi. Para ahli memberikan pandangan yang sangat bervariasi tentang kompensasi Menurut Sinambela (2017 : 218) menerangkan bahwa “kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”⁵. akan tetapi menurut Kasmir (2016 : 235) “kompensasi merupakan hak karyawan atas jasanya membantu perusahaan mencapai tujuannya”.⁶ Serupa dengan kasmir, menurut Hasibuan (2016 : 118) mengungkapkan “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”⁷. Meskipun para ahli menyampaikan dengan bahasa yang berbeda tetapi memiliki pengertian yang sama yaitu memberikan kewajiban kepada pegawai berupa kompensasi.

Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon memberikan kompensasi terhadap para pegawainya yang dikenal sebagai tunjangan tambahan penghasilan (TPP) yang selalu diberikannya setiap bulan. Besaran yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan jabatan yang dimilikinya. Dengan menggunakan sistem e-kinerja dengan cara pegawai negeri sipil langsung mengisi kegiatan-kegiatan yang mereka kerjakan dan paling lambat dikerjakan sampai dengan tanggal sepuluh di bulan depannya. Dengan demikian pegawai negeri sipil diberikan kelonggaran yang membuat kinerja yang di kerjakannya menjadi tidak karuan dikarenakan ada kelonggaran waktu yang diberikan untuk mengisi e-kinerja.

⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta:Kencana,2017)*, hal. 135-137 Hal. 183

⁵ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta:PT Bumi Aksara,2017)*, hal. 218

⁶ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik) (Jakarta:PT Rajagrafindo Persada,2016)*, hal. 235

⁷ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta:PT Bumi Aksara ,2016)*, hal. 118

Berdasarkan paparan fenomena diatas peneliti mengangkat konsep tersebut sebagai bahan penelitian Tesis dengan judul **“Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon”**

B. Identifikasi Masalah

Dalam pelaksanaannya tugas dan fungsi Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon menurut pengamatan peneliti unsur pegawai yang kurang Kinerja. Hal ini dapat diidentifikasi masalah yang ada sebagai berikut :

1. Sering terjadinya keterlambatan penerimaan TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai)
2. Pegawai Negeri Sipil yang mengikuti apel pagi hanya sekitar 50% pegawai
3. Keterlambatan Laporan Pertanggung Jawaban dari lembaga yang dinaungi oleh Dinas Pendidikan Kab. Cirebon
4. Latar belakang pendidikan belum sesuai kualifikasi jabatan yang didudukinya
5. Terjadinya keterlambatan atas diterima SK kenaikan pangkat maupun SK kenaikan gaji berkala, perubahan gaji kenaikan gaji berkala. Disebabkan karena terjadinya keterlambatan berkas tidak lengkap, serta pengerjaannya masih secara manual belum memenuhi standar pelayanan prima.
6. Belum optimalnya kompetensi pegawai baik dari keterampilan, pengetahuan untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal.

C. Batasan Masalah

Dalam penelitian tesis ini akan dibahas hal-hal yang berkaitan dengan variabel penelitian yaitu tentang :

- a. Motivasi
Kekuatan, Arah, dan Ketekunan
- b. Kompensasi
Balas jasa, pemberian uang, pemberian materian, pemberian fasilitas, pemberian kesempatan karier
- c. Kinerja
Kualitas, Kuantitas, Penggunaan Waktu, Kerjasama dengan orang lain

D. Rumusan Masalah Penelitian

Dari batasan masalah di atas maka peneliti merumuskan masalahnya sebagai berikut :

1. Adakah hubungan yang positif dan signifikan Motivasi dengan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kab. Cirebon ?
2. Adakah pengaruh yg positif dan signifikan antara Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kab. Cirebon ?
3. Adakah pengaruh yg positif dan signifikan antara Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kab. Cirebon ?
4. Adakah pengaruh yg positif dan signifikan Motivasi dan Kompensasi secara bersama sama terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kab. Cirebon ?

E. Tujuan penelitian

Penelitian ini juga memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis data hubungan yang positif dan signifikan antara Motivasi dan Kompensasi Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon.
2. Untuk menganalisis data pengaruh yang positif dan signifikan antara Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon.
3. Untuk menganalisis data pengaruh yang positif dan signifikan antara Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon.
4. Untuk menganalisis data pengaruh yang positif dan signifikan antara Motivasi dan Kompensasi secara bersama sama terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon.

F. Kegunaan Penelitian

Secara garis besar, penelitian ini diharapkan mempunyai 2 (dua) kegunaan yaitu:

1. Kegunaan teoritis, penelitian ini diharapkan dapat mengkaji secara lebih mendalam tentang hubungan kompetensi dan Komitmen pegawai dengan produktivitas kerja. Selanjutnya hasil penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan Manajemen Pendidikan
2. Kegunaan praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Pemerintah Kabupaten Cirebon, khususnya di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon, dalam merumuskan kebijakan untuk mewujudkan produktivitas kerja di di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon, serta bermanfaat untuk bahan referensi di masa yang akan datang.

BAB II STUDI KEPUSTAKAAN

A. Deskripsi Teori

1. MOTIVASI

a. Pengertian Motivasi

Masalah dalam organisasi biasa jika ditemukan beberapa pegawai lebih baik daripada karyawan lain. Hal tersebut merupakan sesuatu yang terus menerus muncul dan selalu dihadapi oleh pemimpin. Pandangan lain menyarankan bahwa analisis tentang motivasi harus dipusatkan pada faktor-faktor motivasi menekankan segi terarahnya motivasi terhadap semua pegawai pada tujuan tertentu, tetapi para ahli menyatakan bahwa motivasi merupakan hubungan erat sebagaimana perilaku itu dimulai, dikuatkan, dikosongkan, diarahkan dan dihentikan. Robbins & Judge, terjemahan Ratna Saraswati (2017 : 127) mengemukakan bahwa “motivasi (*motivation*) merupakan proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan”,⁸ sedangkan Siagan (1994 : 128) dikutip oleh Sedarmayanti (2016 : 257) mengatakan bahwa “motivasi merupakan keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis”. Sedarmayanti (2016 : 257) mengatakan bahwa “motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual”.⁹

Motivasi, merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Unsur upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba kuat. Tujuan organisasi adalah upaya yang seharusnya. Kebutuhan sesuatu keadaan internal yang menyebabkan hasil tertentu tampak menarik. Dari batasan yang telah diutarakan secara sederhana dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan timbulnya perilaku yang mengarah pada tujuan tertentu dengan penuh komitmen sampai tercapainya tujuan organisasi. Pendekatan motivasi adalah akan adanya pemimpin yang membuat iklim yang dapat menjadikan Pegawai menjadi termotivasi. Pegawai hendaknya mendapatkan arahan dan inspirasi, sehingga merasakan adanya harapan dan keyakinan dalam bekerja.

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara untuk mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan organisasi (Hasibuan, 1999) dikutip

⁸ Stephen P/ Robbins&Timothy A. Judge;alih Bahasa Ratna Saraswati *Perilaku Organisasi (Jakarta:Salemba Empat, 2015) hal.127*

⁹ Sedarmayanti,*Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil(Bandung:PT Refika Aditama,2016), hal. 257*

oleh Edy Sutrisno (2017 : 110). Motif sering kali disamakan dengan dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu. Pernyataan tersebut didukung oleh Jones (1997) dikutip oleh Edy Sutrisno (2017 : 110), mengatakan bahwa motivasi mempunyai kaitan dengan suatu proses yang membangun dan memelihara perilaku ke arah suatu tujuan.¹⁰ Hasibuan (1990) dikutip oleh Edy Sutrisno (2017 : 110), menjelaskan bahwa motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai¹¹, adapun Siagian (1995) dikutip oleh Edy Sutrisno (2017 : 110), mengatakan bahwa motif adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan, atau menggerakkan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap, dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi.¹²

Wexley & Yuki (dalam As'ad, 2001) dikutip oleh Edy Sutrisno (2017 : 110) memberikan batasan mengenai motivasi sebagai *the process by which behavior is energized and directed*. Pengertian motivasi yang dikemukakan oleh Wexley & Yuki (1997) dikutip oleh Edy Sutrisno (2017 : 110) adalah pemberian atau penimbunan motif atau dapat pula di artikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Jadi dengan demikian motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.¹³ Motivasi juga adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 1999) dikutip oleh Edy Sutrisno (2017 : 111)

Beberapa definisi motivasi yang telah diuraikan diatas, maka dapat dikatakan bahwa motivasi adalah sebuah proses yang dimiliki oleh seseorang untuk menunjukkan kekuatan, arah dan ketekunan untuk memenuhi kebutuhannya. Motivasi harus dimiliki oleh setiap pegawai agar dapat menunjukkan bahwa pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat dan penuh kerja keras. Selain itu pegawai harus senantiasa untuk menerima motivasi yang diberikan oleh atasannya, karena seorang atasan wajib untuk memberikan motivasi agar pegawai melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai hasil kinerja yang dikerjakannya.

b. Proses Motivasi

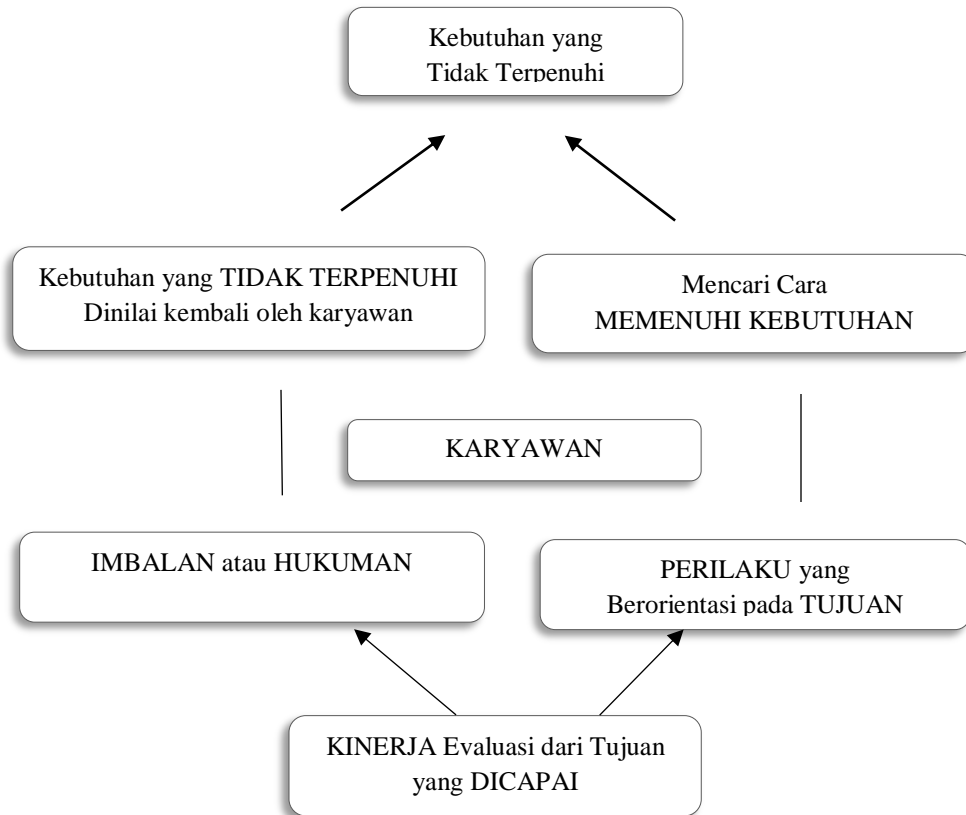
Kebutuhan dan tujuan merupakan konsep yang dapat memberikan dasar untuk menyusun suatu pola terpadu. Untuk menjelaskan proses motivasi adalah menghubungkan variabel-variabel dalam suatu urusan, seperti yang diperlihatkan pada Gambar 2.1

¹⁰ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta:Kencana,2017)*, hal. 110

¹¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta:Kencana,2017)*, hal. 110

¹² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta:Kencana,2017)*, hal. 110

¹³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta:Kencana,2017)*, hal. 110

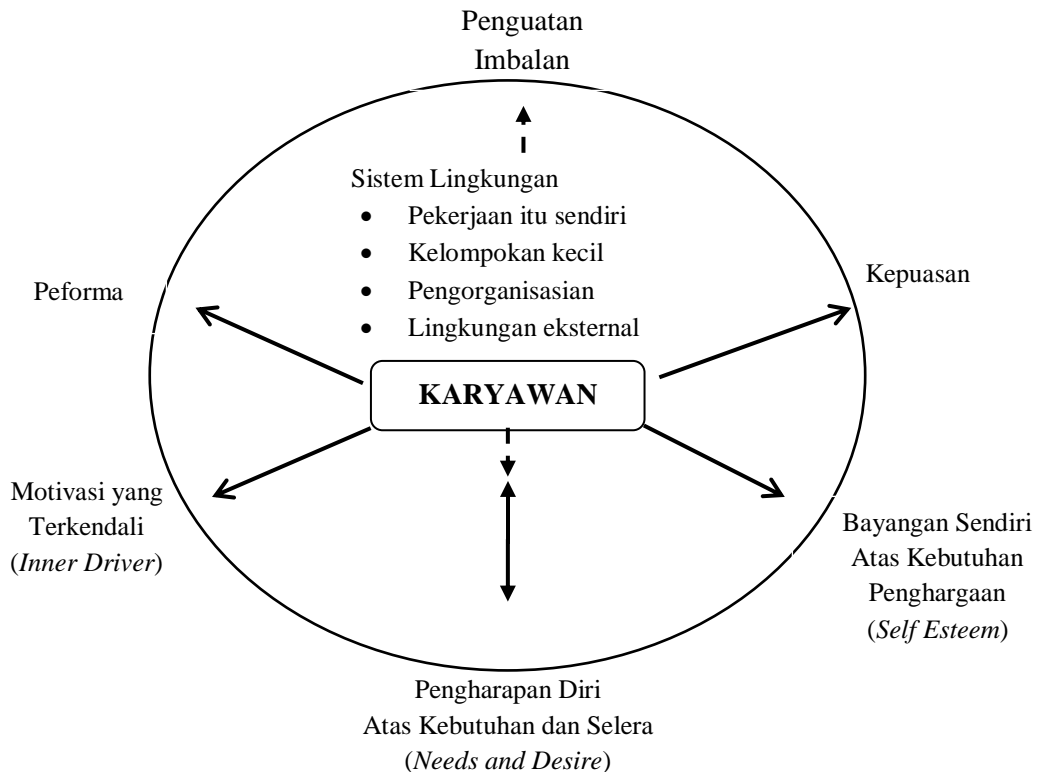


Sumber : Siagan (1994 : 128) dikutip oleh Sedarmayanti (2016)

Gambar 2.1 Proses Motivasi

Seperti dilukiskan dalam gambar 2.1, karyawan berusaha untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan. Kebutuhan yang tidak pernah terpenuhi menyebabkan orang mencari cara untuk menurunkan tekanan yang timbul dari rasa tidak senang, dalam hal ini orang akan memilih suatu tindakan untuk menghasilkan perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Sesudah melewati beberapa waktu, para pemimpin menilai prestasi kerja tersebut, evaluasi mengakibatkan beberapa jenis ganjaran dan hukuman (*reward and punishment*).

Kemudian, hasil ini dipertimbangkan oleh orang tersebut dan kebutuhan yang tidak terpenuhi dinilai kembali. Selanjutnya, ini menggerakkan proses dan pola lingkaran untuk dimulai kembali. Pola yang lebih lengkap dan terpadu dapat dikembangkan dengan menggunakan model lingkaran seperti dasarnya. Sejumlah faktor seperti usaha dan kemampuan sangatlah penting untuk memahami proses motivasi.



Sumber : Dimodifikasi dari William B. Werther, Keith Devis. *Human Resources and personel management*. Boston: McGraw-Hill, 19

Gambar 2.2 Model Imbalan dan Performa dalam motivasi

Model imbalan dan performa di dalam motivasi dapat dikatakan sebagai penguatan atas imbalan yang akan diperoleh oleh pegawai sebagai akibat dari performa yang menciptakan kinerja pegawai, tingkat kepuasan yang diperoleh pegawai, persepsi pegawai akan terpenuhinya penghargaan, serta adanya penghargaan diri dari pegawai untuk memenuhi selera dan kebutuhannya, bahkan akan ada motivasi yang terkendali dari karyawan di dalam organisasi untuk menghasilkan kinerja yang sangat baik.

c. Teori Motivasi

1. Teori X dan Y

Sedamaryanti (2016 : 259) mengungkapkan bahwa ada dua pandangan yang berbeda mengenai manusia :

- a. Teori X : karyawan itu negatif tidak menyukai kerja, malas, tidak memiliki tanggung jawab dan harus dipaksa agar berprestasi. Didalam teori X terdapat empat pengandaian :
 1. Karyawan secara inheren (tertanam didalam dirinya) tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
 2. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuannya.

3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.
 4. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan memperagakan ambisinya sedikit saja.
- b. Teori Y : Karyawan menyukai kerja, kreatif, berusaha dan dapat bertanggung jawab, dan dapat menjalankan segala pengarahan diri. Didalam teori Y terdapat empat pengandaian :
1. Karyawan dapat memandang kerja sebagai sama wajarnya seperti istirahat dan bermain.
 2. Karyawan akan menjalankan pengarahan diri serta pengawasan diri jika mereka sangat terlibat pada sasaran.
 3. Rata-rata karyawan dapat dengan cepat belajar untuk menerima baik, bahkan dapat mengusahakan tanggung jawab.
 4. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif (pembaharuan) tersebar meluas dalam populasi dan tidak perlu merupakan milik dari mereka yang berada dalam posisi manajemen.¹⁴

2. Teori Evaluasi Kognitif

Membagi ganjaran ekstrinsik untuk perilaku yang sebelumnya secara intrinsik telah diberi hadiah cenderung mengurangi tingkat motivasi keseluruhan.

3. Teori Penentuan Tujuan

Tujuan khusus dan sulit menghantar ke kinerja lebih tinggi

4. Teori Penguatan

Suatu lawan pendapat terhadap teori penentuan tujuan adalah teori penguatan yang menyatakan bahwa perilaku merupakan fungsi dari konsekuensinya.

5. Teori Keadilan

1. Individu membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan masukan/keluaran orang lain, kemudian berespons untuk menghapuskan setiap ketidakadilan.
2. Teori keadilan mengenali bahwa individu tidak hanya peduli akan jumlah mutlak ganjaran untuk upaya mereka, tetapi juga akan hubungan jumlah ini dengan apa yang diterima orang lain.
3. Secara historis, teori keadilan berfokus pada keadilan yang dipersepsikan dari banyaknya dan alokasi dari ganjaran di antara individu. Tetapi keadilan juga harus mempertimbangkan keadilan prosedural, keadilan yang dipersepsikan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi dari ganjaran

6. Teori Harapan

Teori harapan dikemukakan oleh Victor Vroom, memfokuskan pada tiga hubungan :

¹⁴ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Bandung: PT Refika Aditama, 2016), hal. 259

1. Hubungan upaya-kinerja: probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu akan mendorong kinerja.
2. Hubungan kinerja-ganjaran: derajat sejauh mana individu meyakini bahwa berkinerja pada tingkat tertentu akan mendorong tercapainya keluaran yang diinginkan.
3. Hubungan ganjaran-tujuan pribadi: derajat sejauh mana ganjarana organisasional memenuhi tujuan/kebutuhan pribadi seorang individu dan daya tarik ganjaran potensial untuk individu. Teori ini menyatakan bahwa individu mendasarkan keputusan tentang perilaku pada harapan mereka, bahwa satu perilaku atau perilaku pengganti lainnya cenderung menimbulkan hasil yang dibutuhkan atau diinginkan.
 1. Harapan usaha kinerja: merujuk pada keyakinan karyawan bahwa bekerja lebih keras akan menghasilkan kinerja. Apabila orang tidak percaya bahwa bekerja lebih keras menghasilkan kinerja, usaha mereka mungkin berkurang.
 2. Hubungan kinerja penghargaan mempertimbangkan harapan individu bahwa kinerja yang tinggi benar benar akan menghasilkan penghargaan. Hubungan kinerja penghargaan mengindikasikan bagaimana kinerja efektif yang instrumental atau penting membuahkan hasil yang diinginkan.

7. Teori *Insting*

Teori motivasi *insting* timbulnya berdasarkan teori evaluasi Charles Darwin. Darwin berpendapat bahwa tindakan *intelligent* merupakan refleks dan instingtif yang diwariskan. Oleh karena itu, tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelum dan dikontrol oleh sebuah pikiran.

Berdasarkan teori Darwin, selanjutnya William James, Sigmund Freud dan McDougall mengembangkan teori *insting* dan menjadikan *insting* sebagai konsep yang penting dalam psikologi. Teori Freud menempatkan motivasi pada *insting* agresif dan seksual. McDougall menyusun daftar *insting* yang berhubungan semua tingkah laku: terbang, jijik, rasa ingin tahu, kesukaan berkelahi, rasa rendah diri, menyatakan diri, kelahiran reproduksi, lapar, berkelompok, ketamakan, dan membangun.

8. Teori Drive

Konsep *drive* menjadi konsep yang tersohor dalam bidang motivasi sampai tahun 1918. Woodworth menggunakan konsep tersebut sebagai energi yang mendorong organisasi untuk melakukan tindakan. Kata *drive* dijelaskan sebagai aspek motivasi dari tubuh yang tidak seimbang. Misalnya, kekurangan makanan mengakibatkan berjuang untuk memuaskan kebutuhannya agar kembali menjadi seimbang. Motivasi didefinisikan sebagai suatu dorongana yang membangkitkan untuk keluar dari ketidakseimbangan atau tekanan.

9. Teori Lapangan

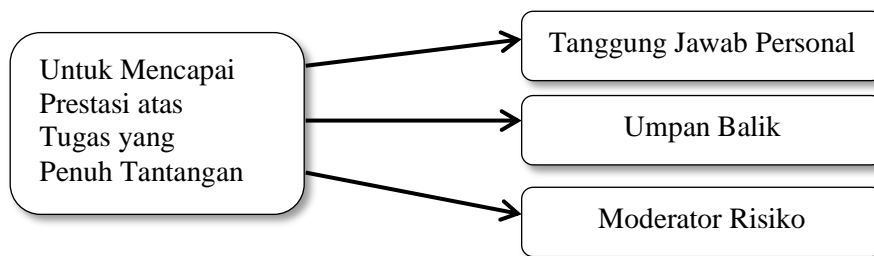
Teori lapangan merupakan konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang pegawai ketimbang pada *insting*

atau *habit*. Kurt Lewin berpendapat bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari lapangan pada momen waktu.

10. Teori Mc. Clelland

Sedarmayanti (2016 : 260) mengemukakan bahwa teori kebutuhan berfokus kepada tiga kebutuhan, diantaranya :

- a. *Achievement* (kebutuhan akan prestasi) : dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar dan bergulat untuk sukses.
- b. *Power* (kebutuhan akan kekuatan) : kebutuhan untuk membuat orang-orang berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.
- c. *Affiliation* (kebutuhan akan pertalian) : hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan tertib (Mc. Clelland).¹⁵



Sumber : Dimodifikasi dari Stephen Robbins: *Organizational Behavior*, Pren., Hall 2003

Gambar 2.3 Teori Mc. Clelland

d. Prinsip Motivasi

Mangkunegara (2017 : 100-101) mengemukakan bahwa ada 5 prinsip didalam motivasi sebagai berikut :

- “1. Prinsip partisipasi
2. Prinsip komunikasi
3. Prinsip mengakui andil bawahan
4. Prinsip pendelegasian wewenang
5. Prinsip memberi perhatian”¹⁶

Adapun penjelasan prinsip diatas sebagai berikut :

Ad.1 Prinsip partisipasi

Pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menunjukkan tujuan yang akan dicapainya.

Ad.2 Prinsip komunikasi

¹⁵ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Bandung:PT Refika Aditama,2016), hal. 260

¹⁶ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2017), hal. 100-101

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya..

Ad.3 Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan.

Ad.4 Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Ad.5 Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai.

e. Dimensi Motivasi

Dimensi dari motivasi menurut Mangkunegara (2017 : 94-95) yaitu :

1. Teori Kebutuhan”

“Adapun penjelasan dimensi diatas sebagai berikut :

Ad.1 Teori kebutuhan

Teori mengenai kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri.

Dimensi dari motivasi menurut Edy Sutrisno (2017 : 135-137) yaitu :

1. Teori ERG

Adapun penjelasan dimensi diatas sebagai berikut :

Ad.1 Teori ERG

ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Teori ini merupakan modifikasi dari teori hierarki kebutuhan Maslow.¹⁷

f. Indikator Motivasi

Indikator dari motivasi menurut Mangkunegara (2017 : 94-95) yaitu :

- “1. Kebutuhan fisiologis
2. Kebutuhan rasa aman
3. Kebutuhan hubungan sosial
4. Kebutuhan pengakuan
5. Kebutuhan aktualisasi diri”¹⁸

Adapun penjelasan dimensi diatas sebagai berikut :

Ad.1 Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian, kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar yang diperkenalkan oleh maslow.

Ad.2 Kebutuhan rasa aman

¹⁷ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2017), hal. 135-137

¹⁸ Ibid., 94-95

Kebutuhan ini akan dirasakan mendesak setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi.

Ad.3 kebutuhan hubungan sosial

Merupakan kebutuhan tingkat ketiga dari Maslow yang disebut kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi masyarakat dan orang yang ada disekitar.

Ad.4 Kebutuhan pengakuan

Penerapan pengakuan dan penghargaan diri ini biasanya terlihat dari kebiasaan orang untuk menciptakan simbol-simbol yang dengan simbol itu kehidupannya dirasa lebih berharga.

Ad.5 Kebutuhan Aktualisasi Diri

Untuk memenuhi kebutuhan ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan dirinya sendiri.

Indikator dari motivasi menurut Edy Sutrisno (2017 : 135-137) yaitu :

- “1. *Existence* (Keberadaan)
2. *Relatedness* (Kekerabatan)
3. *Growth* (Pertumbuhan)”¹⁹

Adapun penjelasan indikator diatas sebagai berikut :

Ad.1 *Existence* (Keberadaan)

Kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan seorang manusia di tengah masyarakat/perusahaan.

Ad.2 *Relatedness* (Kekerabatan)

Keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya.

Ad.3 *Growth* (Pertumbuhan)

Kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi.

g. Ciri-Ciri Motif

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang tidak terlepas dari berbagai motif dan sikap, yang akan mendorong seseorang untuk melakukan berbagai macam perbuatan yang disebut dengan kegiatan. Motif adalah daya yang akan timbul dari dalam diri seseorang yang akan mendorong untuk berbuat sesuatu. Tanpa adanya motif orang tidak akan berbuat sesuatu. Itulah sebabnya mengapa motif perlu ditumbuhkan pada diri seseorang agar dapat menjadi pendorong perbuatan yang positif sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh organisasi.

Jadi, motif itu terdiri atas dua unsur. Unsur yang pertama, berupa daya dorong untuk berbuat, unsur kedua ialah sasaran atau tujuan yang akan diarahkan oleh perbuatan itu. Kedua unsur ini tidak bisa dipisahkan karena tiadanya salah satu unsur menyebabkan tidak timbulnya perbuatan, jika timbul perbuatan tetapi

¹⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta:Kencana,2017)*, hal. 135-137

karenak tidak ada yang dituju, maka perbuatan itu tidak akan menghasilkan. Adapun ciri-ciri motif individu adalah :

1. Motif adalah majemuk.

Dalam suatu perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama. Misalnya seorang pegawai yang melakukan kerja giat, dalam hal ini tidak hanya karena ingin lekas naik pangkat.

2. Motif dapat berubah-ubah.

Motif bagi seseorang kerap mengalami perubahan. Ini disebabkan oleh keinginan manusia yang selalu berubah sesuai dengan kebutuhan dan kepentingannya. Misalnya, seorang pegawai pada suatu ketika menginginkan gaji yang tinggi, pada waktu yang lain menginginkan pimpinan yang baik, atau kondisi kerja yang nyaman. Dalam hal ini tampak bahwa motif sangat dinamis dan gerakannya mengikuti kepentingan-kepentingan individu.

3. Motif berbeda-beda bagi individu.

Dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama, tetapi ternyata terdapat perbedaan motif. Misalnya, dua orang pegawai yang bekerja pada suatu pekerjaan yang sama dan pada tempat yang sama, tetapi motivasinya bisa berbeda. Yang seorang menginginkan rekan kerja yang baik, sedangkan yang lain menginginkan tempat kerja yang baik.

4. Beberapa Motif tidak disadari oleh individu.

Banyak tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya. Sehingga beberapa dorongan yang muncul sering kali karena berhadapan dengan situasi dan kondisi yang kurang menguntungkan lalu ditekan di bawah sadarnya. Dengan demikian, sering kali kalau dorongan dari dalam yang kuat sekali menjadikan individu yang bersangkutan tidak bisa memahami motifnya sendiri.

Dari ciri-ciri motif individu di atas, terlihat motivasi mengandung tiga hal yang amat penting, yaitu:

1. Motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional. Artinya, di dalam tujuan dan sasaran organisasi telah mencakup tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi.

2. Motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Dengan perkataan lain, motivasi merupakan kesediaan mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Dalam usaha memahami motivasi, yang dimaksud dengan kebutuhan ialah internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik. Artinya, suatu kebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan ketegangan yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang.

h. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari pegawai.

1. Faktor Intern

a. Keinginan untuk dapat hidup

Kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau buruk, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Misalnya untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh hal tersebut, manusia mau melakukan pekerjaan apa saja asalkan hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi :

1. Memperoleh kompensasi yang memadai;
2. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai; dan
3. Kondisi kerja yang aman dan nyaman

b. Keinginan untuk dapat memiliki.

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak yang dialami oleh kita dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau kerja. Contohnya, keinginan untuk dapat sepeda motor dapat mendorong orang untuk giat dalam bekerja.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan oleh keinginan mendapatkan penghargaan dari atasannya, ingin diakui, dan dihormati. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk mendapatkan uang harus bekerja dengan giat. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal :

1. Adanya penghargaan terhadap prestasi;
2. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak;
3. Pimpinan yang adil dan bijaksana; dan
4. Organisasi tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

e. Keinginan untuk berkuasa

Akan mendorong seseorang untuk bekerja. Terkadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara yang tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja

juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar may bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam organisasi atau unit kerja.

Walaupun kadar kemampuan kerja itu berbeda-beda untuk setiap orang, tetapi pada dasarnya ada hal-hal yang umum yang harus dipenuhi untuk terdapatnya kepuasan kerja bagi para pegawai. Pegawai akan dapat merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat :

1. Hak otonomi
2. Variasi dalam melakukan pekerjaan
3. Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran
4. Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

2. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah :

a. Kondisi Lingkungan Kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap, lembab, dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas. Oleh karena itu, pimpinan organisasi yang mempunyai kreativitas yang tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para pegawai.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para pegawai untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi organisasi untuk mendorong para pegawai bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi dengan mempengaruhi motivasi kerja pada pegawai.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi adalah memberikan pengarah, membimbing kerja para pegawai, agar dapat melakukan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat

dekat dengan para pegawai, dan selalu menghadapi para pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

d. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk organisasi, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka berkerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan berkerja sampai tua cukup dalam satu organisasi saja, tiada usah sering kali pindah.

e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap pegawai dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan dalam organisasi. Dengan menduduki jabatan, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Jadi status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

f. Peraturan yang fleksibel

Bagi organisasi besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh semua pegawai. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para pegawai. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antar pegawai dengan unit kerjanya, termasuk dengan hak dan kewajiban para pegawai, pemberian kompensasi, promosi, mutasi, dan sebagainya. Oleh karena itu, biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para pegawai untuk berkerja dengan baik.

i. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemberian motivasi

Pemberian motivasi kepada para pegawai merupakan kewajiban para pimpinan, agar para pegawai terserbut dapat meningkatkan kapasitas dan mutu pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab. Untuk itu, seorang pimpinan perlu memperhatikan hal-hal berikut agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti yang diharapkan, yaitu :

1. Memahami perilaku bawahan

Pimpinan harus dapat memahami perilaku bawahan, artinya seorang pimpinan dalam tugas keseluruhan hendaknya dapat memperhatikan, mengamati perilaku para bawahan masing-masing. Dengan memahami perilaku mereka akan lebih memudahkan tugasnya memberi motivasi kerja. Di sini seorang pimpinan dituntut mengenal seseorang, karena tidak ada orang yang mempunyai perilaku yang sama persis.

2. Harus berbuat dan berperilaku realistis

Seorang pimpinan mengetahui bahwa kemampuan para bawahan tidak sama, sehingga dapat memberikan tugas yang kira-kira mampu dikerjakan dengan baik, sesuai dengan kemampuan yang di miliki oleh para bawahannya.

3. Tingkat kebutuhan setiap orang berbeda
Tingkat kebutuhan setiap orang tidal sama disebabkan karena adanya kecenderungan, keinginan, perasaan, dan harapan yang berbeda antara satu ororang dengan oranng lain pada waktu yang sama.
4. Mampu menggunakan keahlian
Seorang pimpinan yang dikehendaki dapat menjadi pelopor dalam setiap hal. Diharapkan lebih menguasai seluk-beluk pekerjaan, mempunyai kiat sendiri dalam menyelesaikan masalah, apa lagi masalah yang dihadapi bawahan dalam melaksanakan tugas, untuk itu, mereka dituntut dapat menggunakan keahliannya :
 - a. Menciptakan iklim kerja yang menyenangkan;
 - b. Memberikan penghargaan dan pujian bagi yang berprestasi dan membimbing bagi yang belum berprestasi;
 - c. Membagi tugas sesuai dengan kemampuan para bawahan
 - d. Memberi umpan balik tentang hasil pekerjaan;dan
 - e. Memberi kesempatan kepada bawahan untuk maju dan berkreativitas
5. Pemberian motivasi harus mengacu pada orang
Pemberian motivasi adalah untuk orang atau pegawai secara pribadi dan bukan untuk pimpinan sendiri. Seorang pimpinan harus memperlakukan seorang bawahan sebagai bawahan, bukan sebagai diri sendiri yang sedang mempunyai kesadaran tinggi untuk melakukan pekerjaan yang baik. oleh karena itu, motivasi harus dapat mendorong pegawai untuk berperilaku dan berbuat sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan.
6. Harus dapat memberi keteladanan
Keteladanan merupakan guru yang terbaik, tidak guna seribu kata bila perbuatan seseorang tidak menggambarkan perbuatannya. Orang tidak menaruh hormat dan simpati pada pimpinan yang hanya pandai berkata tetapi tidak dapat berbuat seperti apa yang dikatakannya. Keteladanan merupakan contoh nyata yang dapat dilihat, disaksikan oleh seorang bawahan.

j. Tantangan Motivasi

Ada beberapa kelompok dalam organisasi yang memiliki tantangan khusus, dilihat dari proses motivasi sesuai dengan keunikan yang dihadapi masing-masing kelompok sebagai berikut.

1. Motivasi bagi profesional
Tenaga profesional pada umumnya mengharapkan kepuasan intrinsik dari pekerjaannya. Berbeda dengan tenaga yang tidak profesional, bagi mereka yang profesional sangat kuat dengan komitmen jangka panjang sesuai dengan keahliannya dan loyal terhadap profesinya. Mereka

mebutuhkan pengembangan pengetahuan agar tetap *up to date* dan mempunyai jam bekerja selama delapan jam dengan tambahan lima jam dalam lima hari setiap minggu. Uang dan promosi jabatan merupakan urutan terendah dalam daftar motivasi mereka, tetapi adanya tantangan dalam pekerjaan menjadi prioritas dalam motivasinya.

2. Motivasi yang berbeda-beda bagi karyawan

Motivasi bagi karyawan sangat berbeda-beda, tidak semua karyawan termotivasi karena uang, juga tidak semua karyawan yang senang dengan tantangan dalam pekerjaan. Misalnya, ada yang membutuhkan wanita, kerja sendirian, menjadi warga yang dihormati, dan sebagainya. Jika ingin memaksimalkan motivasi bagi karyawan, maka manajer harus dapat memahami respons yang berbeda-beda dari setiap karyawannya. Kuncinya adalah memotivasi secara fleksibel, antara lain dengan mendesain jadwal kerja, rencana penggajian, manfaat, dan menata peralatan kerja.

3. Motivasi bagi Tenaga Kerja dengan Pengetahuan Rendah

Bagi tenaga kerja dengan tingkat pengetahuan yang rendah, secara umum yang menjadi prioritas utama adalah apabila mereka memperoleh tambahan keterampilan dan membuat iklim kerja seperti keluarga sendiri tidak menggambarkan tingginya pemberhentian (*turn over*) tenaga kerja yang akan membuat tenaga kerja atau calon tenaga kerja menjadi khawatir atau ketakutan. Hal ini sangat penting dilakukan sehingga mampu membuat suatu kondisi bagi tenaga kerja bahwa tempat bekerja mereka merupakan sumber dari kehidupan mereka dan keluarganya.

4. Motivasi bagi Tenaga Kerja dengan Pekerjaan yang berulang-ulang

Motivasi ini dapat membuat pekerjaan menjadi mudah dan terseleksi secara baik. Umumnya, tenaga kerja demikian sangat tolerana dan ragu-ragu. Beberapa individu menginginkan penggantian pekerjaan (*rolling*), minimal sekali setahun sebagai penambahan kreasi dan variasi pekerjaan. Tenaga kerja demikian ditemukan pada perusahaan manufaktur dengan tingkat standardisasi dan otomatisasi yang tinggi dalam pekerjaan. Tenaga kerja mengharapkan ada masa liburan kerja minimal beberapa hari dalam satu tahun, modifikasi tempat kerja diharapkan untuk menghilangkan kebosanan serta menjaga iklim kerja agar tetap kondusif.

2. KOMPENSASI

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan hal yang tidak bisa dilepaskan dari pegawai, karena menjadi kewajiban perusahaan untuk memberikan kompensasi. Pegawai yang telah memberikan tenaga serta pikirannya didalam suatu organisasi akan diberi imbalan kompensasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Handoko (1992) dikutip oleh Edy Sutrisno (2017 : 183) “Kompensasi adalah

sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”²⁰, Sedangkan, Menurut Sinambela (2017 : 218) menerangkan bahwa “kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.²¹

Akan tetapi menurut Kasmir (2016 : 235) “kompensasi merupakan hak karyawan atas jasanya membantu perusahaan mencapai tujuannya”.²² Serupa dengan kasmir, menurut Hasibuan (2016 : 118) mengungkapkan “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.”²³ Selanjutnya, Rivai dan Sagala (2011) yang dikutip Sinambela (2017:219) mendefinisikan kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.²⁴ Mereka membedakan kompensasi dengan upah, yaitu balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi; gaji, yaitu balas jasa dalam bentuk uang yang diterima oleh pegawai sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang pegawai yang berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi; insentif, yaitu bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gainsharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas atau karena penghematan biaya yang dilakukan. Meskipun demikian, dalam berbagai rujukan lain, umumnya dijelaskan bahwa upah, gaji, instensif, tunjangan dan komponen lainnya adalah bagian dari kompensasi.

Menurut Singodimejo (2000) dikutip oleh Edy Sutrisno (2017 : 183) mengemukakan bahwa kompensasi adalah pemberian uang secara langsung, seperti gaji, tunjangan, dan instensif. Gaji adalah kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan secara periodik (biasanya sebulan sekali). Karyawan yang menerima gaji, pada umumnya telah menjadi karyawan yang tetap dan telah lulus dari masa percobaan. Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karena karyawan tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Contohnya, tunjangan jabatan, keluarga, perumahan, dan sebagainya. Instensif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan

²⁰ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta:Kencana,2017)*, hal. 135-137 Hal. 183

²¹ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta:PT Bumi Aksara,2017)*, hal. 218

²² Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik) (Jakarta:PT Rajagrafindo Persada,2016)*, hal. 235

²³ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta:PT Bumi Aksara ,2016)*, hal. 118

²⁴ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta:PT Bumi Aksara,2017)*, hal. 219

prestasi atas prestasinya. Contohnya, insentif 5% dari gaji bagi karyawan yang melakukan penjualan melampaui target yang telah ditentukan.

Organisasi harus menetapkan program-program kompensasi yang didasarkan atas asas keadilan, serta asas kelayakan dan kewajaran, dengan memperhatikan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku. Asas keadilan ialah adanya konsistensi imbalan bagi pegawai yang memiliki tugas dengan bobot yang sama. Dengan kata lain, kompensasi pegawai di suatu jenis pekerjaan dengan kompensasi pegawai di jenis pekerjaan yang lainnya, yang mengerjakan pekerjaan dengan bobot yang sama, relatif akan memperoleh kompensasi yang sama.

Kompensasi yang baik haruslah seminimal mungkin mengurangi keluhan atau ketidakpuasan yang timbul dari pegawai. Apabila pegawai mengetahui bahwa kompensasi yang diterimanya tidak sama dengan pegawai yang lain dengan bobot kerja yang sama maka pegawai akan mengalami kecemburuan, yang berpotensi untuk mengganggu iklim kerja organisasi dan produktivitas kerja apewgawai. Kompensasi dikatakan adil bukan berarti setiap pegawai menerima kompensasi yang besarnya. Akan tetapi, berdasarkan asas adil, baik itu dalam penilaian, perlakuan, pemberian hadiah, maupun sanksi bagi setiap pegawai. Biasanya, dengan asas keadilan akan tercipta suasana kerja yang baik, motivasi kerja, disiplin, loyalitas, dan satbilitas pegawai yang lebih baik.

Beberapa definisi kompensasi yang telah diurkan diatas, maka dapat dikatakan bahwa kompensasi adalah sebuah sebuah timbal balik yang diberikan oleh perusahaan terhadap pegawai yang telah memberikan tenaga maupun pikiran. Kompensasi harus diberikan kepada pegawai agar pegawai semakin giat dalam bekerja dan menjadi kewajiban bagi perusahaan untuk memberikan kompensasi yang setimpal.

b. Jenis pemberian Kompensasi

Secara umum dalam berbagai kepustakaan dijelaskan terdapat tiga jenis kompensasi, yaitu :

1. Kompensasi Langsung
2. Kompensasi Tidak Langsung
3. Insentif²⁵

Ad.1 Kompensasi Langsung

Penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang ditetapkan organisasi.

Ad.2 Kompensasi Tidak Langsung

Pemberian bagian keuntungan/ manfaat bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.

Ad.3 Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, dan sifatnya tidak tetao atau sewaktu-waktu.

²⁵ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta:PT Bumi Aksara,2017)*, hal. 222

Sedangkan menurut Michael dan Horold (1993) yang dikutip oleh Sinambela (2017:223) jenis pemberian kompensasi terbagi menjadi tiga, yaitu :

1. **Kompensasi Material**
Bentuk kompensasi material tidak hanya berbentuk uang , seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcer*).
2. **Kompensasi Sosial**
Kompensasi ini Berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Seperti, status, pengakuan sebagai ahli dibidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambil keputusan.
3. **Kompensasi Aktivitas**
Kompensasi yang mampu menggerakkan berbagai aspek aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk mencoba aktivitas tertentu.

Sedangkan menurut Kasmir (2016 : 241) terdapat beberapa jenis pemberian kompensasi, yaitu :

1. **Kompensasi Keuangan**
Kompensasi yang diberikan dalam bentuk uang baik secara periodik (mingguan, bulann atau tahunan).
2. **Kompensasi Bukan Keuangan**
Kompensasi yang diberikan dalam bentuk tunjangan-tunjangan guna meningkatkan kesejahteraan karyawan baik fisik maupun batin.²⁶

c. Fungsi dan Tujuan Kompensasi

Menurut Samsuddin (2006) yang dikutip Sinambela (2017:225) menerangkan fungsi pemberian kompensasi sebagai berikut :

1. **Pengalokasian SDM secara efisien**
Fungsi ini menunjukkan bahwa tujuan pemberian kompensasi bagi pegawai yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.
2. **Penggunaan SDM secara lebih efisien dan efektif**
Dengan pemberian kompensasi kepada pegawai mengandung implikasi bahwa pegawai akan menggunakan tenaga pegawai tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.
3. **Mendorong Stabilitas dan Pertumbuhan Ekonomi**
Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas pegawai dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.²⁷

Sementara itu Tujuan Kompensasi menurut Notoadmojo (1992) yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2017:188-189), yaitu :

²⁶ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)* (Jakarta:PT Rajagrafindo Persada,2016), hal. 241-242

²⁷ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta:PT Bumi Aksara,2017)*, hal. 225

- “1. Menghargai prestasi kerja
2. Menjamin keadilan
3. Mempertahankan karyawan
4. Memperoleh karyawan yang bermutu
5. Pengendalian biaya
6. Memenuhi peraturan-peraturan”²⁸

Ad.1 Menghargai prestasi kerja

Untuk mendorong perilaku-perilaku atau kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

Ad.2 Menjamin keadilan

Masing-masing pegawai akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerja.

Ad.3 Mempertahankan karyawan

Hal ini mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan

Ad.4 Memperoleh karyawan yang bermutu

Pegawai akan lebih banyak mendapatkan peluang untuk memilih pegawai yang terbaik.

Ad.5 Pengendalian biaya

Penghematan biaya atau anggaran untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

Ad.6 Memenuhi peraturan-peraturan

Suatu organisasi yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

d. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2008) yang dikutip oleh Sinambela (2017:235-236) menyebutkan ada berbagai faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu :

- “1. Penawaran dan permintaan
2. Kemampuan dan kesediaan organisasi
3. Serikat buruh
4. Produktivitas kerja pegawai
5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres
6. Biaya hidup
7. Posisi dan jabatan pegawai
8. Pendidikan dan pengalaman kerja
9. Kondisi perekonomian nasional
10. Jenis dan sifat pekerjaan”²⁹

²⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta:Kencana,2017)*, hal. 135-137 Hal. 188-189

²⁹ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta:PT Bumi Aksara,2017)*, hal. 235-236

Ad.1 Penawaran dan permintaan

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya, apabila pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.

Ad.2 Kemampuan dan kesediaan organisasi

Apabila kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, apabila kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

Ad.3 Serikat buruh

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasinya semakin besar.

Ad.4 Produktivitas kerja pegawai

Apabila produktivitas pegawai baik dan hasilnya banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, kalau produktivitas kerjanya buruh, serta hasilnya sedikit maka kompensasinya kecil.

Ad.5 Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres menetapkan besarnya Upah Minimum Regional (UMR).

Ad.6 Biaya hidup

Apabila biaya hidup tinggi maka kompensasi akan semakin besar mengikuti biaya hidup pegawai.

Ad.7 Posisi dan jabatan pegawai

Pegawai yang menempati jabatan yang lebih tinggi akan menerima kompensasi yang besar.

Ad.8 Pendidikan dan pengalaman kerja

Pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama akan meningkatkan kompensasi pegawai.

Ad.9 Kondisi perekonomian nasional

Selain biaya hidup pegawai, kondisi perekonomian nasional juga mempengaruhi besar atau kecilnya kompensasi yang diterima oleh pegawai.

Ad.10 Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis pekerjaan memiliki risiko yang tinggi maka kompensasi yang diterima akan lebih besar dibandingkan pekerjaan yang memiliki risiko yang rendah.

Menurut Leon C. Megginson (1981:401) yang dikutip Mangkunegara (2017 : 84-85) menyebutkan bahwa ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu :

1. Faktor pemerintah
Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.
2. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai
Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di perusahaan.
3. Standar dan biaya hidup pegawai
Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, adanya korelasi yang positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.
4. Ukuran perbandingan upah
Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.
5. Permintaan dan Persediaan
Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.
6. Kemampuan Membayar
Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Menurut Edy Sutrisno (2017:191-192) besar kecilnya kompensasi akan selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya :

1. Tingkat biaya hidup
Kompensasi yang diterima seorang karyawan baru mempunyai arti bila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik minimum. Kebutuhan fisik minimum karyawan yang tinggal di kota besar akan jauh berbeda dengan kebutuhan fisik minimum bagi karyawan yang tinggal di kota kecil. perbedaan tingkat tersebut akan selalu mengikuti fluktuasi tingkat biaya hidup sehari-hari yang terdapat di lokasi yang

berbeda. Bila perusahaan tidak tanggap terhadap fluktuasi biaya hidup dalam menetapkan kompensasi akibatnya tentu dapat dibayangkan, akan terjadi pergolakan dalam perusahaan, berkembangnya rasa tidak puas, atau pemogokan pekerja untuk menuntut kenaikan upah. Situasi demikian dapat membahayakan keberadaan perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan harus menimbangkan dan selalu menyesuaikan tingkat kompensasi dengan tingkat biaya hidup yang berlaku pada daerahnya masing-masing.

2. Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain
Dewasa ini transportasi semakin lancar, arus informasi tidak mungkin terbelenggu lagi. Termasuk informasi tentang kompensasi yang berlaku di perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama, maka akan dapat menimbulkan rasa tidak puas di kalangan karyawan, yang dapat berakhir dengan banyaknya tenaga potensial meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, jika tingkat kompensasi yang diberikan terlampaui tinggi, juga membawa dampak buruk, karena seolah-olah perusahaan menutup mata terhadap tingkat kompensasi rata-rata yang berlaku. Untuk meniadakan hal negatif tersebut, maka perusahaan perlu selalu melakukan studi banding dalam menentukan tingkat kompensasi yang sedang berlaku di perusahaan-perusahaan lain, agar karyawan dan perusahaan tidak ada yang dirugikan.
3. Tingkat kemampuan perusahaan
Perusahaan yang memiliki kemampuan tinggi akan dapat membayar tingkat kompensasi yang tinggi pula bagi para karyawannya. Sebaliknya, perusahaan yang tidak mampu tentu tidak mungkin dapat membayar tingkat kompensasi yang diharapkan para karyawan. Oleh sebab itu, perusahaan yang bijaksana harus selalu menginformasikan kepada seluruh karyawannya tentang tingkat kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. Bila karyawan bekerja dengan baik, maka kinerja perusahaan juga akan tinggi, sehingga perusahaan dapat membayar kompensasi lebih besar kepada karyawan.
4. Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab
Jenis pekerjaan biasanya akan menentukan besar kecilnya tanggung jawab para karyawan. Karyawan yang mempunyai kadar pekerjaan yang lebih sukar dan dengan tanggung jawab yang lebih besar, tentu akan diimbangi dengan tingkat kompensasi yang lebih besar pula. Adapun pekerjaan yang sifatnya tidak begitu sulit dan kurang memerlukan tenaga dan pikiran, akan mendapat imbalan kompensasi yang lebih rendah. Contohnya, seorang montir mobil memerlukan keterampilan yang lebih rumit dan tanggung jawabnya besar dibandingkan dengan seorang pekerja bagian pengetikan. Kedua jenis ini tentu memperoleh tingkat kompensasi yang berlainan.
5. Peraturan perundang-undangan yang berlaku

Suatu perusahaan akan selalu terikat pada kebijaksanaan dan peraturan yang dikeluarkan pemerintah, termasuk pula tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan.

6. Peranan serikat buruh

Dalam masyarakat kita, keberadaan serikat pekerja yang ada dalam perusahaan-perusahaan dirasa penting. Ia akan dapat menjembatani kepentingan para karyawan. Para karyawan pun akan merasa terjamin kepentingan mereka, bila keberadaan serikat pekerja itu benar-benar terasa turut memperjuangkan kepentingannya dan tidak hanya sebagai tameng penjaga kepentingan perusahaan.

Tohardi (2002) yang dikutip Edy Sutrisno (2017:153), mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu :

1. Produktivitas

Pemberian kompensasi melihat besarnya produktivitas yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan. Untuk itu semakin tinggi tingkat output, maka semakin besar pula kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

2. Kemampuan untuk membayar

Secara logis ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar kompensasi karyawan. Karena sangat mustahil perusahaan membayar kompensasi di atas kemampuan yang ada.

3. Kesediaan untuk membayar

Walaupun perusahaan mampu membayar kompensasi, namun belum tentu perusahaan tersebut mau membaayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.

4. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Penawaran dan permintaan tenaga kerja cukup berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Jika permintaan tenaga kekrja banyak oleh perusahaan, maka kompensasi cenderung tinggi, demikian sebaliknya jika penawaran tenaga kerja ke perusahaan rendah, maka pembayaran kompensasi cenderung menurun.

e. **Sistem Kompensasi**

Tujuan utama setiap organisasi merancang sistem kompensasi (*reward*) adalah untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya serta mempertahankan karyawan yang berkompeten. Schuler dan Jackson (Usmara,2002) yang dikutip Edy Sutrisno (2017:195), menganjurkan agar sebelum menerapkan sistem kompensasi berdasarkan kinerja perlu melakukan penilaian yang mendalam terhadap pertanyaan-pertanyaan ini. Terdapat sepuluh pertanyaan yang harus dijawab sebelum menerapkan sistem kompensasi berdasarkan kinerja, yakni:

1. Apakah pembayaran dinilai oleh karyawan?
2. Apakah sasaran yang akan dicapai oleh sistem kompensasi berdasarkan kinerja?

3. Apakah nilai-nilai organisasi menguntungkan bagi sistem pembayaran kinerja?
4. Dapatkah kinerja diukur secara akurat?
5. Seberapa sering kinerja diukur dan dievaluasi?
6. Tingkat kesatuan apa (individu, kelompok, atau organisasi) yang akan digunakan untuk mendistribusikan kompensasi?
7. Bagaimana kompensasi akan dikaitkan dengan kinerja (misalnya, melalui peningkatan jasa, bonus atau insentif)?
8. Apakah organisasi ini memiliki sumber keuangan yang memadai untuk membuat agar pembayaran berdasarkan kinerja bermakna?
9. Tahap-tahap apa saja yang akan ditempuh untuk memastikan bahwa karyawan dan manajemen mempunyai komitmen terhadap sistem itu?
10. Serta tahap-tahap apa saja yang akan ditempuh untuk memantau dan mengendalikan sistem tersebut?

Dengan merancang sistem kompensasi yang baik akan memiliki dampak ganda bagi organisasi, karena di satu sisi kompensasi berdampak pada biaya operasi, di sisi lain kompensasi akan memengaruhi perilaku serta sikap kerja karyawan sesuai dengan keinginan organisasi agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini dapat dipahami karena salah satu tujuan seseorang bekerja mengharapkan kompensasi dari organisasi di mana ia bekerja, sedangkan pihak perusahaan mengharapkan karyawan memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi.

Untuk mendorong kinerja para karyawan secara terus-menerus dan berkesinambungan, maka hal itu harus dilakukan secara sistematis. Karena kompensasi merupakan titik sentral dari hubungan kerja, maka yang perlu dirumuskan untuk mewujudkannya adalah dengan membangun sistem dimaksud. Beberapa hal yang perlu dilakukan dalam membangun sistem dimaksud adalah dengan melakukan analisis jabatan, menetapkan tingkat kompensasi, peninjauan kompensasi, dan pemberian kompensasi.

Kenaikan kompensasi secara umum berskala akan memberikan keuntungan, yaitu :

1. Hubungan kerja menjadi baik dan produktif;
2. Mudah dihitung besarnya kenaikan yang akan diberikan.

Adapun kenaikan secara individual, yang dilakukan sebagai penghargaan atas prestasi kerja, berdasarkan nilai prestasi kerja individual, karena kenaikan pangkat atau jabatan, sehingga pekerja menanggung beban dan tanggung jawab yang lebih besar atau mungkin pula karena senioritasnya.

Di samping membangun sistem kompensasi guna mendorong prestasi pekerja dapat juga dilakukan dengan pemberian yang tidak tetap berupa perangsang atau insentif. Upaya intensif motivasi pekerja dalam bentuk pemberian kompensasi lainnya dapat berupa tunjangan-tunjangan dalam berbagai cara dan bentuknya, baik yang didasarkan pada ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Pengembangan sistem kompensasi organisasi perlu dilakukan dengan berbagai strategi yang saling mendukung. Strategi tersebut yaitu:

1. Analisis pekerjaan

- Menganalisa pekerjaan sesuai dengan yang dikerjakan dan sesuai dengan hasil yang dikerjakannya, sehingga dapat diberikan kompensasi yang layak sesuai dengan pekerjaannya.
2. Penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal
Penilaian pekerjaan sangat penting dilakukan, dikarenakan penilaian ini menjadi tolak ukur untuk memberikan kompensasi. Seperti pekerja yang dinilai mendapatkan nilai yang tinggi maka kompensasi dapat dinaikan, sebaliknya jika nilai yang rendah, maka kompensasi tetap atau bisa menjadi diturunkan terganatung dengan kebijakan perusahaan yang berlaku.
 3. Survei berbagai sistem kompensasi
Survei ini dapat dilakukan melalui media-media yang ada, maupun mendatangi perusahaan lainnya dalam hal ini melaksanakan studi banding agar mengetahui sistem yang digunakan oleh perusahaan lain seperti apa, sehingga nantinya dapat memberikan kompensasi sesuai dengan sistem yang sama dengan perusahaan lain. Hasil survei yang dilakukan dapat ditetapkan kebijakan organisasi dengan sistem kompensasi setidaknya tujuh hal sebagai berikut:
 - a. Penentuan kelayakan kompensasi
Dalam menentukan kompensasi setiap pekerjaan dihubungkan dengan kompensasi pekerjaan sejenis di tempat lain. Apabila mengambil langkah ini maka perlu dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasaran kerja.
 - b. Struktur pemberian kompensasi
Struktur pemberian kompensasi yang baik ialah menganut paham keadilan. Dalam keadilan ini bukan berarti kompensasi ini sama rata, akan tetapi sesuai dengan bobot pekerjaan yang dilakukan tiap-tiap pekerjanya.
 - c. Program pemberian kompensasi sebagai perangsang kerja
Program ini bukan semata-mata didasarkan sebagai imbalan atau pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran pegawai bagi organisasi, melainkan juga merupakan cara untuk merangsang dan meningkatkan semangat kerja.
 - d. Tambah sumber pendapatan bagi pegawai
Program kompensasi biasanya memberikan peluang bagi pegawai untuk memperoleh tambahan penghasilan. Penghasilan tambahan tersebut, seperti pembagian keuntungan organisasi bagi pegawai melalui bonus dan pemberian uang cuti.
 - e. Terjaminnya sumber pendapatan dan peningkatan jumlah imbalan
Setiap pegawai organisasi mengharapkan kompensasi yang diterima tidak akan mengalami penurunan, bahkan semakin hari semakin meningkat. Demikian juga mereka tidak ingin adanya pemutusan hubungan kerja. Oleh sebab itu, program pemberian kompensasi harus menjamin bahwa organisasi merupakan sumber utama pendapatan bagi pegawainya sehingga pegawai akan bekerja maksimal.

- f. Kompensasi bagi kelompok manajerial
Pimpinan atau manajer setiap organisasi merupakan kelompok yang bertanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasi. Oleh sebab itu, wajarlah apabila kompensasi yang mereka terima itu lebih besar dari pegawai biasa.
- g. Prospek masa depan
Hal ini perlu di perhatikan. Untuk memperhitungkan prospek yang akan datang, perlu memperhitungkan tiga dimensi waktu. Hal ini berarti dalam menyusun program pemberian kompensasi, harus memperhitungkan keadaan organisasi pada waktu yang lalu, kondisi organisasi saat ini, dan prospek organisasi yang akan datang.

f. Bentuk-bentuk Kompensasi Pegawai

Ada dua bentuk kompensasi pegawai, yaitu bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi yang tak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan.

1. Upah dan gaji

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

Dikemukakan prinsip upah dan gaji, yaitu tingkat bayaran, struktur bayaran, menentukan bayaran secara individu, metode pembayaran, dan kontrol pembayaran.

1. Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata, atau rendah bergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran bergantung pada kemampuan perusahaan membaayar jasa pegawainya.
2. Struktur pembayaran
Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran, dan klasifikasi jabatan di perusahaan.
3. Penentuan bayaran individu
Penentuan bayaran individu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja pegawai.
4. Metode pembayaran
Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per hari, per minggu, per bulan). Kedua, metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.
5. Kontrol pembayaran
Kontrol pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan faktor utama dalam administrasi upah dan gaji. Tugas mengontrol pembayaran adalah pertama, mengembangkan standar kompensasi dan meningkatkan fungsinya. Kedua, mengukur hasil yang bertentangan dengan standar yang tetap. Ketiga, meluruskan perubahan standar pembayaran upah.
2. *Benefit* (Keuntungan) dan pelayanan

Benefit adalah nilai keuangan langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan. Program benefit bertujuan untuk memperkecil *turnover*, meningkatkan modal kerja, dan meningkatkan keamanan. Adapun kriteria program benefit adalah biaya, kemampuan membayar, kebutuhan, kekuatan kerja, tanggung jawab sosial, reaksi kekuatan kerja, dan relasi umum. Sedangkan program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai, adanya tim olahraga, kamar tamu pegawai, kafetaria pegawai, surat kabar perusahaan, toko perusahaan, *discount* (potongan harga) produk perusahaan, bantuan hukum, fasilitas ruang baca dan perpustakaan, pemberian makan siang, adanya fasilitas medis, dokter perusahaan, tempat parkir, ada program rekreasi atau darmawisata.

g. Kebijakan dalam pemberian Kompensasi

Untuk mengembangkan kebijakan pemberian kompensasi yang akan digunakan agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi dalam memberikan pembayaran yang adil kepada karyawan sehingga tujuan organisasi terpenuhi sesuai yang diharapkan, maka harus ditentukan sistem pemberian kompensasi yang dibuat berdasarkan prinsip-prinsip penggajian.

Dessler (1998:85) dalam bukunya “Sumber Daya Manusia” mengatakan bahwa untuk menentukan skala gaji/upah ada beberapa factor yang mempengaruhi, diantaranya :

1. Faktor hukum.

Dalam faktor ini besaran gaji/upah yang harus dibayar diatur dalam undang-undang yang meliputi segi upah minimum, tariff lembur dan tunjangan.

2. Faktor serikat buruh.

Serikat dan undang-undang hubungan tenaga kerja mempengaruhi hubungan bagaimana perencanaan pembayaran yaitu adanya tawar menawar antara serikat buruh dengan yang mempekerjakan.

3. Faktor kebijakan.

Yaitu pemberian kompensasi mempengaruhi upah yang dibayar. Kebijakan ini mempengaruhi tingkat upah dan tunjangan misalnya perbedaan upah/gaji bagi pegawai yang masih dalam masa percobaan.

4. Faktor keadilan.

Faktor keadilan menjadi faktor penting dalam menentukan tinggi rendahnya pembayaran upah/gaji dalam arti bahwa keadilan eksternal tarif upah/gaji harus sebanding dengan organisasi lain, sedangkan keadilan internal hendaknya setiap pegawai memperoleh pembayaran gaji/upah yang sama dalam organisasi. Proses menetapkan tarif upah dengan menjamin keadilan eksternal dan internal menempuh lima langkah :

- a. Lakukanlah sebuah survey gaji tentang beberapa pembayaran dalam organisasi lain untuk pekerjaan sebanding.
- b. Tentukanlah nilai dari masing-masing pekerjaan dalam organisasi melalui evaluasi jabatan.
- c. Kelompokkan pekerjaan-pekerjaan serupa kedalam tingkat upah.

- d. Tetapkan harga masing-masing tingkat pembayaran dengan menggunakan kurva upah.
- e. tentukan dengan tarif upah.

Filippo (1987:75-76) dalam bukunya *Principle of Personal Management*, mengemukakan prinsip-prinsip penggajian yang harus diperhatikan antara lain dalam menentukan formula penggajian harus memperhitungkan tingkat inflasi, tanggung jawab pekerjaan dan kebutuhan aktualisasi. Disamping itu sistem penggajian harus dinaikkan dengan ranking pekerjaan yang sesuai dengan sifat pekerjaan, misalnya : sangat sulit, sulit, sedang, mudah dan mudah sekali yang didasari atas penilaian kinerja.

Amstrong dan Murlis (1984:18-20) dalam buku *Pedoman Praktis Sistem Penggajian* harus dilakukan beberapa langkah yakni :

1. Menganalisis keadaan sekarang yang meliputi analisis berbagai jabatan-jabatan, banyaknya staf dalam setiap jabatan, besarnya gaji tiap-tiap orang, kenaikan umum apa saja (biaya hidup), kenaikan atau prestasi apa yang diberikan dan apakah perusahaan mengalami kesulitan atas kenaikan gaji.
2. Merumuskan kebijakan penggajian yaitu kebijakan penggajian ditetapkan oleh level yang bertanggung jawab dalam penentuan kebijakan.
3. Menilai pekerjaan yaitu dengan menggunakan teknik-teknik penilaian pekerjaan dari berbagai aspek.
4. Merencanakan struktur gaji yaitu struktur gaji harus menverminkan hubungan pekerjaan dengan cara yang logis dan penggunaan survey gaji dan informasi lain untuk mengembangkan struktur gaji.
5. Mengembangkan prosedur sistem penggajian untuk menjamin keadilan dan anggaran dilaksanakan dalam anggaran, kenaikan gaji dihubungkan dengan prestasi, struktur gaji tetap adil kedalam dan bersaing keluar, tingkat upah yang betul untuk tiap pekerjaan dan gaji tiap orang tidak melebihi batas teratas golongan gaji ditiap pekerjaan.
6. Merencanakan seluruh aspek balas jasa yaitu meliputi pelaksanaan pengadministrasian gaji pokok dan unsure-unsur tunjangan, lembur, bonus dan pembagian laba.
7. Mengevaluasi seluruh langkah-langkah tersebut diatas.

Selain beberapa hal diatas, penting untuk melihat apakah individu yang menerima kompensasi tersebut merasa puas dengan apa yang diterimanya, karena ketidakpuasan atas gaji yang mencukupi pada umumnya menimbulkan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah atas pembayaran dari komponen pekerjaan tersebut. Hal ini dapat mengakibatkan seseorang bertindak diluar prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan dengan melakukan tindakan-tindakan yang dapat merugikan pihak perusahaan.

Heneman dan Schwab (1998:338) menyatakan kepuasan gaji merupakan konstruk kepuasan yang terdiri atas empat sub dimensi :

1. Tingkat gaji (pay level).
2. Struktur/pengelolaan gaji (pay structure/administration).

3. Peningkatan gaji (pay raise).
4. Tunjangan (benefit).

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan atas tingkat gaji didefinisikan sebagai persepsi kepuasan atas gaji atau upah secara langsung, sedangkan kepuasan atas peningkatan gaji berkenaan dengan persepsi kepuasan dalam perubahan tingkat gaji. Kepuasan atas struktur dan pengadministrasian gaji didefinisikan sebagai persepsi kepuasan dengan hirarki gaji internal dan metode yang digunakan untuk mendistribusikan gaji. Kepuasan atas tunjangan menekankan pada persepsi kepuasan tidak langsung yang diterima karyawan.

Patton menyarankan bahwa dalam menetapkan kebijakan kompensasi perlu memperhatikan beberapa kriteria dibawah ini:

1. *Adequate*
Kompensasi harus memenuhi unsur kepatasan. Sistem kompensasi yang baik harus dinilai pantas oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Sekurang-kurangnya ada tiga pihak yang berkepentingan dalam menentukan kepatasan sistem kompensasi yaitu pemerintah, manajemen dan tenaga kerja. Oleh karena itu, dalam proses penetapan kebijakan dan besaran kompensasi, manajemen atau perusahaan tidak dapat bertindak sepihak dengan hanya memperhatikan kepentingan perusahaan. Disamping memperhatikan kepentingan perusahaan seperti kemampuan keuangan perusahaan, manajemen juga harus mempertimbangkan kebijakan pemerintah.
2. *Equitable*
Kompensasi harus memenuhi unsur keadilan. Yang dimaksud adalah dalam sistem kompensasi setiap tenaga kerja harus diperlakukan secara adil (fair). Setiap tenaga kerja harus dibayar sesuai atau sebanding dengan tanggung jawab dan kontribusinya.
3. *Balanced*
Sebagaimana dijelaskan diatas, kompensasi dapat terdiri dari beberapa unsur seperti gaji pokok, insentif, bonus dan lain-lain. Antara masing-masing unsur kompensasi tersebut perlu keseimbangan. Maksudnya, perbandingan antara gaji, benefits dan bonus harus proporsional. Gaji minimal yang merupakan penghasilan tetap (bulanan) perlu mengacu kepada ketentuan dari yang berwenang setempat. Besaran benefit dan unsur kompensasi lainnya ditetapkan sebanding dengan gajinya.
4. *Cost effective*
Besaran kompensasi yang dibayarkan kepada tenaga kerja tidak boleh terlalu tinggi, sehingga melebihi kemampuan keuangan perusahaan. Demikian juga sebaiknya, perusahaan tidak boleh membayar kompensasi kepada tenaga kerjanya terlalu rendah.
5. *Secure*
Kompensasi harus dapat menjadikan tenaga kerja merasa aman dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Sekurang-kurangnya kompensasi yang dibayarkan kepada tenaga kerja harus mampu memenuhi kebutuhan pokok (basic need) tenaga kerja dan keluarganya. Dalam menentukan

besar kompensasi, perusahaan perlu mempertimbangkan ketentuan upah minimal yang ditetapkan pemerintah.

6. *Incentif providing*

Dalam sistem kompensasi perlu terdapat komponen insentif yang dapat dijadikan alat untuk mendorong motivasi dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Komponen ini dibayarkan sesuai dengan tingkat pencapaian kinerja tenaga kerja yang bersangkutan.

7. *Acceptable to the employee*

Diluar kriteria-kriteria yang telah disebutkan diatas, tenaga kerja perlu memahami dan juga memaklumi mengapa perusahaan menetapkan kebijakan kompensasi yang demikian. Apabila unsur-unsur mulai dari nomor satu sampai dengan nomor enam tersebut di atas dipenuhi, tentunya tenaga kerja akan menerimanya.

h. Dimensi dan Indikator Kompensasi

Dengan pemberian kompensasi diharapkan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yang tadinya karyawan itu malas bekerja menjadi semakin rajin dalam bekerja, menurut Badriyah (2015:164) dimensi dan indikator kompensasi dibagi menjadi :

1. Gaji dan upah

balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai yang tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Terdapat beberapa indikator dalam pemberian gaji, yaitu sebagai berikut:

- a. Keadilan dalam pemberian gaji
- b. Kelayakan dalam pemberian gaji
- c. Ketepatan waktu dalam pemberian gaji

2. Insentif

Balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu, yang prestasinya di atas prestasi standar, pemberian insentif dimaksudkan untuk memotivasi pegawai agar bekerja lebih bersemangat sehingga produktivitas pegawai meningkat. Terdapat beberapa indikator dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut:

- a. Keadilan dalam pemberian insentif
- b. Kelayakan dalam pemberian insentif
- c. Ketepatan waktu dalam pemberian insentif

3. Bonus

Balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target, diberikan satu sekali terima tanpa suatu ikatan pada masa yang akan datang, beberapa persen dari laba yang kemudian dibagikan kepada yang berhak menerima bonus. Terdapat beberapa indikator dalam pemberian bonus, yaitu sebagai berikut:

- a. Keadilan dalam pemberian bonus
- b. Kelayakan dalam pemberian bonus
- c. Ketepatan waktu dalam pemberian bonus

4. Tunjangan

Pemberian kompensasi guna menciptakan rasa nyaman dan aman dalam bekerja, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, bayaran di luar jam kerja

(sakit, cuti, libur besar), Terdapat beberapa indikator dalam pemberian tunjangan, yaitu sebagai berikut:

- a. Pemberian tunjangan kesehatan
- b. Pemberian tunjangan hari raya
- c. Pemberian tunjangan kecelakaan.

5. Fasilitas

program pelayanan pegawai yang berupa fasilitas guna mempermudah pegawai dalam bekerja. Indikator dalam fasilitas, yaitu sebagai berikut:

- a. Kelengkapan fasilitas kerja
- b. Kelayakan fasilitas kerja

3. KINERJA

a. Pengertian Kinerja

Kinerja yang baik dapat menghasilkan produktifitas kerja yang sesuai dengan visi dan misi suatu organisasi. Hal ini sangat mendorong gairah kerja dan semangat kerja untuk terwujudnya capaian tujuan organisasi. Untuk itu, jika kita ingin mengetahui secara mendalam maka perlu memahami kata tersebut. Kasmir (2015 : 182) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tersebut”³⁰, sependapat dengan kasmir menurut Sedarmayanti (2016 : 284) mengatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah digunakan)”³¹. Akan tetapi Menurut Mangkunegara (2017 : 67) mengemukakan bahwa “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”³². Menurut Swasto (1996) yang dikutip oleh Priyono (2010 : 185) mengungkapkan bahwa “Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan yang dapat diukur”³³. Sedangkan Menurut Stoner (1986) yang dikutip oleh Priyono (2010 : 185) yaitu “Mendefinisikan kinerja sebagai kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh individu, kelompok atau organisasi”³⁴.

Beragam definisi kinerja menunjukkan konsep kinerja belum mendapatkan kata sepakat diantara para peneliti. Secara umum, menurut Mitchell (1988) yang dikutip oleh Priyono (2010 : 186) yaitu “kinerja bisa ditunjukkan dalam berbagai cara :

³⁰ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Depok:PT Rajagrafindo Persada,2016), hal 182

³¹ Sedarmayanti,*Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*(Bandung:PT Refika Aditama,2016), hal. 284

³² A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2017), hal. 67

³³ Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo:Zifatama Publishing), hal. 185

³⁴ Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo:Zifatama Publishing), hal. 185

1. Kinerja bisa menunjukkan perilaku yang sama yang berlangsung sepanjang waktu (misalnya, rata-rata pukulan)
2. Kinerja bisa menunjukkan perilaku yang berbeda yang ditunjukkan dengan tingkat konseptualisasi yang tinggi (misalnya, kehadiran)
3. Kinerja bisa menunjukkan perolehan-perolehan (*outcomes*) yang tidak erat kaitannya dengan tindakan-tindakan tertentu (misalnya, penjualan)
4. Kinerja bisa didefinisikan dalam istilah yang umum yang menunjukkan sifat-sifat global daripada perilaku spesifik (misalnya, ketegasan, keramahan-tamahan)
5. Kinerja bisa didefinisikan sebagai hasil-hasil perilaku kelompok daripada perilaku individu (seperti, kemenangan permainan)³⁵

Beberapa pengertian kinerja yang dikemukakan beberapa pakar lain (dalam Rivai dan Basri, 2005) yang dikutip Sinambela (2017 : 481), dapat disajikan seperti berikut ini.

1. Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovith dan Keeps, 1992)
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin, 1987).
3. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy dan Premeaux, 1993)
4. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey dan Blanchard, 1993)
5. Kinerja merujuk pada pencapaian tujuan pegawai atas tugas yang diberikan kepadanya (Casio, 1992)
6. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas diri pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok, maupun organisasi (Schermerhorn, Hunt, dan Osborn, 1991)

Beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil baik dan buruk yang diberikan oleh pegawai terhadap organisasinya baik secara kualitatif maupun kuantitatif dalam mencapai tujuan organisasi sehingga organisasi mendapatkan hasil kinerja yang baik ataupun buruk.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Mangkunegara (2017 : 67) menjelaskan bahwa “Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang

³⁵ Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo:Zifatama Publishing), hal. 186

memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kelahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor individu dan faktor situasi kerja. Djeremi et al.(2014), mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Efektifitas dan efisiensi yaitu, suatu tujuan tertentu akhirnya tercapai berarti kegiatan yang dilakukan efektif, tetapi apabila melakukan kegiatan yang tidak dicari atau tidak ada tujuannya walaupun hasilnya memuaskan maka kegiatan tersebut tidak efisien.
- b. Otoritas (wewenang) yaitu, perintah anggota kepada anggota yang lain untuk melakukan kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.
- c. Disiplin yaitu, mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin anggota kerja berarti kegiatan anggota yang bersangkutan sesuai perjanjian kerja dengan organisasi dimana ia bekerja.
- d. Inisiatif yaitu, kreatifitas dalam membentuk ide dalam merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.
- e. Lingkungan kerja yaitu, lingkungan kerja yang baik juga dibutuhkan dalam suatu organisasi. Pegawai yang peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang lebih baik.

Nimran & Amirullah (2015), mengatakan bahwa ada beberapa faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas kerja yaitu:

a. Kepuasan kerja

Karyawan yang merasa puas akan berusaha mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi dengan cara mengoptimalkan hasil kerja (output). Jika output yang diberikan tidak sebanding dengan semangat yang diberikan maka kepuasan kerja akan menurun sehingga produktifitas juga akan menurun.

b. Input

Besar kecilnya input yang diberikan dalam sebuah proses produksi akan menentukan hasil akhir (output) dari sebuah pekerjaan. Input yang dimiliki karyawan adalah motivasi, tenaga, sikap, pengetahuan dan keterampilan, sarana yang mendukung dan lingkungan kerja.

c. Waktu kerja

Jam kerja yang lama mendorong karyawan untuk terus memperbanyak dan meningkatkan hasil kerja. Faktor ini relatif, harus didukung faktor lainnya, seperti input.

Menurut Mangkunegara (2009, dalam Suwati 2013) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

a. Faktor kemampuan (ability)

Kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110- 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Pegawai juga perlu pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi (motivation)

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut Prawirosentono, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

a. Efektivitas dan Efisien

Hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dan dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak. Artinya efektifitas dari kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

b. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi hak dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

c. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seseorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi maka, karyawan bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin para karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja

organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai, apabila kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapatkan perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik. Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahannya yang kurang disenangi. Bila atasan selalu menghambat setiap inisiatif, tanpa memberikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung, menyebabkan organisasi akan kehilangan energi atau daya dorongan untuk maju. Oleh karna itu, inisiatif karyawan yang ada didalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:

a. Kemampuan dan Keahlian.

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja baik pula, demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan memengaruhi kinerja seseorang.

b. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya.

c. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Dengan demikian rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawannya, demikian juga sebaliknya dengan perusahaan yang tidak memiliki rancangan pekerjaan yang kurang baik akan sangat mempengaruhi kinerja karyawannya.

d. Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang, setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Artinya kepribadian atau karakter akan mempengaruhi kinerja.

- e. **Motivasi Kerja**
Motivasi kerja merupakan dorongan seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terdorong melakukan sesuatu dengan baik.
- f. **Kepemimpinan**
Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Jadi dapat disimpulkan kepemimpinan mempengaruhi kinerja.
- g. **Gaya Kepemimpinan**
Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
- h. **Budaya Organisasi**
Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi.
- i. **Kepuasan Kerja**
Merupakan kepuasan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum atau sesudah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, sebaliknya jika karyawan tidak senang atau gembira maka akan ikut mempengaruhi dalam bekerja.
- j. **Lingkungan Kerja**
Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana atau prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif. Sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang lebih baik, tanpa gangguan
- k. **Loyalitas**
Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan mempengaruhi kinerja karyawan.
- l. **Komitmen**
Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang dibuatnya. Atau kata lain komitmen

merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Pada akhirnya kepatuhannya untuk melaksanakan janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya akan mempengaruhi kinerjanya. Jadi komitmen dapat mempengaruhi kinerja seseorang.

m. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktifitas kerjanya secara sungguh-sungguh. disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

c. Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Kasmir (2016:184) menjelaskan bahwa “Penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Penilaian kinerja merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur. Sehingga dapat memberi manfaat bagi pemberian kompensasi dan pengembangan karier karyawan”³⁶. Menurut Edy Sutrisno (2017:153) mengemukakan bahwa “Penilaian prestasi merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik”³⁷. Menurut Mangkunegara (2017:69) mengemukakan bahwa “suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya”³⁸. Sedangkan menurut Handoko (1987:135) yang dikutip Priyono menyatakan bahwa “penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”³⁹. Dengan demikian bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dikerjakan oleh pemimpin untuk mengevaluasi bawahannya sehingga mendapatkan hasil untuk mengetahui bahwa kinerja bawahannya, apakah baik ataukah buruk. Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Rivai (2004) yang dikutip Sinambela (2017 : 353-354) menjelaskan bahwa “sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi”⁴⁰. Selanjutnya dikemukakan bahwa terdapat beberapa tingkat dan jenis pelanggaran kerja yang berlaku.

1. Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis : teguran lisan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tertulis.

³⁶ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Depok:PT Rajagrafindo Persada,2016), hal 184

³⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta:Kencana,2017), hal. 135-137 Hal. 153

³⁸ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2017), hal. 69

³⁹ Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sidoarjo:Zifatama Publishing), hal. 187

⁴⁰ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta:PT Bumi Aksara,2017), hal. 353-354

2. Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis : penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, dan penundaan kenaikan pangkat.
3. Sanksi pelanggaran berat, dengan jenis : penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, dan pemberhentian, serta pemecatan jika dirasa sangat berat.

d. Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara

Menurut (Hardiyansyah, 2012: 92) penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang ASN. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak-berhasilan seorang ASN, dan untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan yang dimiliki oleh ASN yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian pekerjaan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan ASN antara lain, pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*) yaitu dengan benar-benar menilai perilaku atau kerja pegawai. Tanpa penilaian kinerja tentu pihak manajemen akan sulit untuk menentukan, misalnya berapa gaji atau bonus, atau kesejahteraan lain yang pantas di berikan kepada pegawainya. Dan oleh karena itu, penilaian kinerja sangat penting guna memenuhi tujuan yang ingin di capai baik sebuah instansi/perusahaan ataupun bagi seluruh pegawainya. Penilaian Kinerja ASN di ukur menggunakan prinsip-prinsip penilaian kinerja yang telah di atur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 yaitu:

1. Objektif
2. Terukur
3. Akuntabel
4. Partisipatif
5. Transparan

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara juga di jelaskan mengenai penilaian kinerja diantaranya sebagai berikut :

1. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah Aparatur Sipil Negara sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-undangan.
2. Penilaian prestasi kerja ASN adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja ASN.
3. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap ASN pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.
4. Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat (SKP) adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang ASN.
5. Target adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan.
6. Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh ASN atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

7. Rencana kerja tahunan adalah rencana yang memuat kegiatan tahunan dan target yang akan dicapai sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan oleh instansi pemerintah.
8. Pejabat penilai adalah atasan langsung ASN yang dinilai, dengan ketentuan paling rendah pejabat struktural eselon V atau pejabat lain yang ditentukan.
9. Atasan pejabat penilai adalah atasan langsung dari pejabat penilai.
10. Pejabat pembina kepegawaian adalah pejabat pembina kepegawaian sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-undangan yang mengatur wewenang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian ASN

e. Unsur-unsur sasaran kerja Pegawai

Seluruh ASN wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang dimana SKP adalah penilaian prestasi kerja ASN dan perilaku ASN berkaitan dengan tingkat kinerja ASN. Hal ini bertujuan untuk mengetahui hasil kinerja ASN yang dapat diketahui dari proses penilaian terhadap kedua unsur tersebut dengan pertimbangan 60% SKP dan 40% perilaku kerja ASN (Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 Tahun 2011). maksud dari sasaran kerja ASN adalah rencana kerja dan target yang sudah dicapai oleh ASN sebagai acuan rencana kerja tahunan lembaga dimana ASN bertugas. Sasaran kerja pegawai tersebut mencakup dari kegiatan tugas. Berikut indikator penilaian kinerja berdasarkan (LAN, 2003:295)

1. Kuantitas, yaitu ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang di capai oleh seorang pegawai.
2. Kualitas, yaitu ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
3. Waktu, yaitu ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang di capai oleh seorang pegawai.
4. Biaya, yaitu besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja oleh seorang pegawai.

Penilaian kinerja dengan menggunakan SKP ini meliputi beberapa aspek, yakni kuantitas, kualitas, waktu dan biaya sesuai dengan karakteristik, sifat dan jenis kegiatan pada masing-masing instansi. Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa aspek-aspek tersebut disusun dengan mengacu pada standar teknis kegiatan masing-masing instansi. Adapun penilaian dilakukan dengan membandingkan aspek-aspek penilaian pada target di awal tahun dengan realisasi yang dicapai pada akhir tahun.

1. Aspek Kuantitas

Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003:56) bahwa “Quantity (kuantitas) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka”. Sedangkan menurut Wilson dan Heyyel (1987:101) mengatakan bahwa “*Quantity of Work* (kuantitas kerja) adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.” Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas

pekerjaanya, dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

2. Aspek Kualitas

Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003:57) bahwa "*Quality* (kualitas) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu atau kualitas hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka". Sedangkan menurut Wilson dan Heyel (1987:101) mengatakan bahwa "*Quality of work* (kualitas kerja) menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian". Dari pendapat diatas, jelas bahwa kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Yang dimaksud ketepatan adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, artinya terdapat kesesuaian antara rencana kegiatan dengan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Yang dimaksud dengan kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya. Yang dimaksud kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

3. Aspek Waktu

Ketepatan waktu ini berhubungan dengan waktu penyelesaian tugas (pekerjaan) sesuai dengan waktu yang diberikan. Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai memiliki standar waktu yang telah ditentukan. Visi dan misi suatu organisasi akan tercapai apabila pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, dalam hal ini diantaranya ; Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan Pekerjaan selesai pada saat dibutuhkan. Berbicara soal ketepatan waktu maka hal ini terkait dengan efisiensi waktu. Menurut Muchdoro (1997:180) "Efisiensi adalah tingkat kehematan dalam menggunakan sumber daya yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Efisiensi terbagi menjadi dua, yaitu efisiensi waktu dan efisiensi biaya. Efisiensi waktu adalah tingkat kehematan dalam hal waktu saat pelaksanaan hingga kapan proyek itu selesai. Sedangkan efisiensi biaya adalah tingkat kehematan dan pengorbanan ekonomi yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan".

4. Aspek Biaya

Aspek biaya disini mengenai tingkatan dimana penggunaan sumber dana organisasi yang mana didalamnya menyangkut penggunaan keuangan dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit. Didalam melaksanakan tugasnya para pegawai diharapkan untuk dapat memberdayakan/menggunakan segala sumber daya keuangan yang ada di dalam organisasi yang bersangkutan guna membantu penyelesaian tugas pekerjaan baik dari segi waktu maupun hasil kerja. Efisiensi adalah tingkat pengendalian biaya atau pengorbanan sumberdaya ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan".

5. Perilaku Kerja

Selain dengan SKP, prestasi kerja pegawai juga diukur dengan indikator perilaku kerja. Parameter yang digunakan untuk mengukur perilaku kerja adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan khusus bagi

pejabat struktural ditambah satu dimensi yaitu kepemimpinan. Definisi operasional dari indikator-indikator tersebut adalah sebagaimana dijelaskan dalam penjelasan pasal demi pasal dalam PP No.46 Tahun 2011.

6. Orientasi Pelayanan

Yang dimaksud dengan “Orientasi pelayanan” adalah sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain. Konsep orientasi pelayanan erat kaitannya dengan orientasi pasar. Bila orientasi pasar menekankan aspek praktek, kebijakan, dan prosedur layanan sebuah orientasi pelayanan lebih berfokus pada penyelarasan antara kapabilitas unit organisasi dan kebutuhan pelanggan dalam rangka mencapai tujuan kerja bisnis (Fandy Tjiptono & Gregorius Chandra (2005:39)

7. Integritas

“Integritas” didefinisikan sebagai kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi. Integritas adalah konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan definisi lain dari integritas adalah suatu konsep yang menunjuk konsistensi antara tindakan dengan nilai dan prinsip. Dalam etika, integritas diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang. 'Integritas berarti kita melakukan apa yang kita lakukan karena hal tersebut benar dan bukan karena sedang digandrungi orang atau sesuai dengan tata krama. Gaya hidup, yang tidak tunduk kepada godaan yang memikat dari sikap moral yang mudah, akan selalu menang.

8. Komitmen

“Komitmen” merupakan kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan. Menurut Kamus Bahasa Indonesia, pengertian komitmen adalah perjanjian atau keterikatan untuk melakukan sesuatu; kontrak. Sedangkan, pengertian janji adalah perkataan yang menyatakan kesediaan dan kesanggupan untuk berbuat. Jadi komitmen berarti memiliki kualitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan janji. Biasanya istilah komitmen digunakan untuk hal-hal penting. Mowday (1982) mendefinisikan komitmen sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya sebagai kekuatan relative dari identifikasi individu dengan organisasi kerja. Komitmen merupakan suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan pekerjaannya. Dimana pekerjaan memberikan kepuasan hidup, dan pekerjaan memberikan status bagi individu. Komitmen organisasi secara umum dipahami sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya pada nilai-nilai organisasi. Menurut Dedi Kurniawan (2012:2) Bentuk komitmen karyawan bisa diwujudkan antara lain dalam beberapa hal sebagai berikut :

- a. Komitmen dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.
- b. Komitmen dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja standar organisasi.

- c. Komitmen dalam mengembangkan mutu sumberdaya manusia bersangkutan dan mutu produk.
- d. Komitmen dalam mengembangkan kebersamaan tim kerja secara efektif dan efisien.
- e. Komitmen untuk berdedikasi pada organisasi secara kritis dan rasional.

9. Disiplin

“Disiplin” adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan aturan instansi baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin kerja merupakan kebijaksanaan yang menuju kepada rasa tanggungjawab dan kewajiban bagi karyawan untuk menaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan perusahaan ditempat karyawan itu bekerja (Harlie 2010). Tujuan disiplin yaitu menyiapkan suatu suasana di mana disiplin itu sendiri dapat dikembangkan, serta mengambil tindakan yang tegas terhadap kelompok kecil yang tidak mau mentaati dan mematuhi peraturan-peraturan disiplin. (Suprayitni dalam Paul Pregers dan Charles A Myers dalam Endang Sri Handayani: 2006: 6)

10. Kerjasama

“Kerjasama” diartikan sebagai kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Kerja sama adalah sebuah sistem pekerjaan yang dikerjakan oleh dua orang atau lebih untuk mendapatkan tujuan yang direncanakan bersama. Kerja sama dalam tim kerja menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kinerja dan prestasi kerja. Telah banyak riset membuktikan bahwa kerja sama secara berkelompok mengarah pada efisiensi dan efektivitas yang lebih baik. Hal ini sangat berbeda dengan kerja yang dilaksanakan oleh perorangan. *Teamwork* merupakan faktor penting untuk kelancaran fungsi organisasi. Sebagian besar kegiatan organisasi menjadi kompleks karena kemajuan teknologi karena kerja sama tim adalah fokus utama dari banyak organisasi. Satu penelitian menyimpulkan bahwa kerja sama tim diperlukan untuk semua jenis organisasi termasuk organisasi non-profit (Manzoor Dalam, Pfaff & Huddleston, 2003). Setiap tim maupun individu sangat berhubungan erat dengan kerja sama yang dibangun dengan kesadaran pencapaian prestasi dan kinerja. Dalam kerja sama akan muncul berbagai penyelesaian yang secara individu tidak terselesaikan. Keunggulan yang dapat diandalkan dalam kerja sama pada kerja tim adalah munculnya berbagai penyelesaian secara sinergi dari berbagai individu yang tergabung dalam kerja tim. Kontribusi tiap-tiap individu dapat menjadi sebuah kekuatan yang terintegrasi. Individu dikatakan bekerja sama jika upaya-upaya dari setiap individu tersebut secara sistematis terintegrasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam mencapai tujuan bersama, kerja sama memberikan manfaat yang besar bagi kerja tim. Biasanya organisasi berbasis kerja tim memiliki struktur yang

ramping. Oleh sebab itu, organisasi akan bisa merespons dengan cepat dan efektif lingkungan yang cepat berubah.

11. Kepemimpinan

“kepemimpinan” yang diperuntukkan bagi pejabat struktural didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi. Kepemimpinan atau leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusannya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia (Moejiono, 2002). Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan. Menurut Tead; Terry; Hoyt (dalam Kartono, 2003) Pengertian Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Menurut Young (dalam Kartono, 2003) Pengertian Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus. Moejiono (2002) memandang bahwa *leadership* tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*) cenderung memandang leadership sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin (Moejiono, 2002). Didalam suatu organisasi diperlukan seorang pemimpin yang baik yang dapat mengarahkan bawahannya agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja kepada bawahannya (Sarita Dewi : 2012). Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja. Penilaian SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Penilaian SKP membandingkan antara kinerja yang dicapai dan target yang ditentukan sedangkan penilaian Perilaku Kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Adapun sistematis dari penilaian kinerja pegawai dijelaskan dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 PP No.46 Tahun 2011 dilaksanakan oleh pejabat penilai yaitu Pejabat pembina kepegawaian sebagai pejabat penilai dan/atau atasan pejabat penilai yang tertinggi di lingkungan unit kerja masing-masing. Nilai prestasi kerja PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 dinyatakan dengan angka dan sebutan sebagai berikut:

12.91 – ke atas: sangat baik

13.76 – 90: baik

14.61 – 75: cukup
 15.51 – 60: kurang
 16.50 ke bawah: buruk

Tabel 2.2
Unsur Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

No	Dimensi	Bobot	Indikator Kinerja
1	Sasaran Kerja Pegawai (SKP)	60%	Sasaran Kerja Pegawai
2	Perilaku Kerja	40 %	Orientasi Pelayanan
			Integritas
			Komitmen
			Disiplin
			Kerja sama

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Suparyadi (2015:308) yang mengemukakan bahwa salah satu penilaian kinerja karyawan adalah sasaran dan perilaku kerja karyawan. Sasaran berguna untuk mewujudkan tujuan organisasi, yang menjadi tolok ukur kinerja karyawan, dengan artian apabila sasaran-sasaran tersebut dapat tercapai maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah baik. Sedangkan perilaku karyawan merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan seperti yang diharapkan apabila karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan jenis dan spesifikasi pekerjaannya, namun sebaliknya karyawan yang kompetensinya tidak sesuai dengan jenis dan spesifikasi pekerjaannya, maka perilaku cenderung tidak sesuai dengan yang seharusnya mereka lakukan, sehingga sasaran-sasaran yang telah ditetapkan organisasi sangat mungkin tidak dapat dicapai.

Noe *et al.* (2010:474) mengemukakan bahwa berbagai pendekatan untuk mengukur kinerja yaitu pendekatan perbandingan, pendekatan atribut, pendekatan perilaku, pendekatan hasil dan pendekatan kualitas. Pendekatan perilaku berusaha menjabarkan berbagai perilaku karyawan yang harus ditunjukkan secara efektif pada pekerjaan, sedangkan pendekatan hasil berfokus pada pengelolaan tujuan, hasil-hasil kerja atau kelompok kerja yang dapat diukur yang berdasarkan sasaran serta pengukuran produktivitas dan sistem evaluasi. Dari beberapa dimensi kinerja yang dikemukakan oleh para ahli, maka pada penelitian digunakan dimensi dan indikator unsur penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013.

f. Metode Penilaian Kinerja

Dalam mengukur kinerja maka diperlukan suatu sistem penilaian kinerja. Ada beberapa metode yang dapat digunakan dalam melakukan penilaian kinerja. Banyak metode yang dipergunakan dalam penilaian kinerja, namun secara garis besar dibagi menjadi dua jenis, yaitu *past oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu) dan *future oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan) (Werther dan Davis, 1996:350). *Past based methods* adalah penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari pekerjaan yang telah dilakukannya. Kelebihannya adalah jelas dan mudah diukur,

terutama secara kuantitatif. Kekurangannya adalah kinerja yang diukur tidak dapat diubah sehingga kadang-kadang justru salah menunjukkan seberapa besar potensi yang dimiliki oleh seseorang. Dan *Future based methods* adalah penilaian kinerja dengan menilai seberapa besar potensi pegawai dan mampu untuk menetapkan kinerja yang diharapkan pada masa datang. Metode ini juga kadang-kadang masih menggunakan past method. Catatan kinerja juga masih digunakan sebagai acuan untuk menetapkan kinerja yang diharapkan.

Disamping itu Cascio (2003:341) juga membagi metode penilaian kinerja menjadi dua yaitu metode yang memfokuskan pada tingkah laku individu (*Behavior ± Oriented Rating Methods*) dan metode yang memfokuskan penilaian pada hasil kerja individu (*Results Oriented Rating Methods*)

1. Behavior – Oriented Rating Methods.

a. Narrative Essay

Adalah metode yang paling sederhana dimana penilai menuliskan kekuatan dan kelemahan karyawan serta saran untuk pengembangan. Tetapi kelemahan metode ini adalah tidak dapat membandingkan antara satu dengan yang lainnya dan antar departemen karena penilaian yang diberikan tiap penilai menyentuh aspek yang berbeda.

b. Ranking Metode ini terdiri dari simple ranking dan alternation ranking. Dalam simple ranking, penilai mengurutkan para pemegang jabatan, dari yang terbaik sampai yang terburuk, yang biasanya berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Rangkaian semacam ini hanya cocok dalam organisasi kecil karena semakin banyak pemegang jabatan maka semakin sulit melihat perbedaan-perbedaan kinerja mereka. Sementara itu pada metode alternation adalah penilai akan memilih pekerja yang terbaik untuk posisi teratas dan pekerja terburuk di posisi terburuk. Kemudian memilih pekerja kedua terbaik di posisi kedua terbaik dan pekerja terburuk kedua di posisi kedua terburuk. Demikian seterusnya hingga posisi yang tengah dapat terakhir diisi.

c. Perbandingan berpasangan. (*Paired Comparison*)

Pendekatan perbandingan berpasangan melibatkan perbandingan tiap individu dengan individu lainnya, dua orang sekaligus, dengan standar tunggal untuk menentukan siapa yang lebih baik. Urutan ranking individu dapat diperoleh dengan menghitung berapa kali masing-masing individu terpilih sebagai yang lebih baik untuk satu buah pasangan.

d. Metode distribusi paksaan. (*Forced distribution*)

Istilah distribusi paksaan digunakan untuk menggambarkan format penilaian dimana penilai dipaksa mendistribusikan orang yang dinilai kepada beberapa kategori kinerja. Penilaian tersebut biasanya menggunakan beberapa kategori yaitu dari terendah (mewakili kinerja yang buruk) sampai dengan tingkat tertinggi (Mewakili kinerja yang sangat baik).

e. *Behavior Checklist*

Pada metode ini penilai dibekali dengan panduan yang menggambarkan hubungan kerja dengan perilaku. Tugas penilai menentukan masuk di kategori manakah karyawan yang dinilai tersebut.

- f. *Kejadian Kritis (Critical Incidents)*
 Metode ini merupakan teknik penilaian kinerja yaitu penilai mencatat mengenai apa saja perilaku atau pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai. Pendekatan dengan metode ini memerlukan kejelian dari penilai dalam mengamati setiap perilaku orang yang dinilai.
- g. *Skala Rating Grafik (Graphic Rating Scales)*
 Pada metode ini, penilai menentukan dimensi kinerja yang akan dinilai. Kemudian penilai menentukan kategori penilaian yang akan dilakukan.
- h. *Behaviorally Anchored Rating Scales*
 Langkah pertama yang harus dilakukan dalam metode ini adalah mengumpulkan data yang menggambarkan perilaku yang baik, rata-rata, dan buruk untuk masing-masing kategori jabatan. Kejadian-kejadian ini kemudian dikelompokkan menjadi dasar penilaian yang akan dilakukan. Kemudian kejadian-kejadian tersebut diberi nilai sesuai dengan kontribusinya pada kerjanya.
2. *Result ± Oriented Rating Methods*
- a. *Manajemen By Objectives*
 Penilai pada metode ini adalah orang-orang yang berpengalaman dan berkinerja tinggi yang dapat mengembangkan strategi mereka sendiri. Cara kerja dari metode ini adalah bagaimana suatu sasaran dapat tercapai dengan mengurangi ambiguitas dan juga hambatan yang mungkin dapat menghalangi tercapainya sasaran. Penilaian yang dilakukan dapat secarasederhana maupun secara rumit, bergantung pada kebutuhan sasaran yang akan dicapai. Atasan dan bawahan akan sama-sama melakukan evaluasi atas kegagalan yang mungkin terjadi dan kemudian memutuskan sasaransasaran baru yang dimungkinkan bagi sasaran yang belum tercapai sebelumnya. Rata-rata sistem MBO membutuhkan waktu 2 tahun sesudah penerapannya untuk berjalan dengan efektif.
- b. *Work Planning And Review*
 Metode ini mirip dengan MBO hanya saja lebih menekankan pada proses dari pada hasil. Pada metode ini sangat membutuhkan review yang lebih seringterkait dengan rencana kerja, sangat memakan waktu dan tidak dapat membedakan antar karyawan. Dari keseluruhan metode penilaian kinerja yang sudah dipaparkan diatas, pastiya setiap metode memiliki kelemahan dan kelebihan masing – masing karena tidak ada yang bersifat sempurna. Dengan demikian tidak baik bagi organisasi untuk menggantungkan penilaian kerjanya hanya pada satu jenis metode saja. Sebaiknya, organisasi menggabungkan beberapa metode yang sesuai dengan lingkup organisasinya (Mondy dan Noe, 1993 : 414).
- g. Tujuan Penilaian Kinerja**
 Menurut Sedarmayanti (2017:286) yaitu :
- “1. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.

2. Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan pekerjaan”⁴¹.

Menurut Murphy dan Cleveland yang dikutip Edy Sutrisno (2017:154) mengemukakan bahwa “untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan manajemen sumber daya manusia yang lain, seperti perencanaan dan pengembangan karier, program-program kompensasi, promosi demosi, pensiun, dan pemberhentian karyawan atau pemecatan”⁴².

Menurut Kasmir (2016:196-200) menjelaskan “tujuan penilaian kinerja yaitu :

1. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan
2. Keputusan penempatan
3. Perencanaan dan pengembangan karier
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Penyesuaian kompensasi
6. Inventori kompetensi pegawai
7. Kesempatan kerja adil
8. Komunikasi efektif antara atasan bawahan
9. Budaya kerja
10. Menerapkan sanksi”⁴³

Adapun penjelasan tujuan diatas yaitu :

Ad.1 Untuk memperbaiki kualitas pekerja

Pegawai yang dinilai akan merasa malu jika penilaian yang didapatkannya tidak baik dan nantinya pegawai akan menjadi semangat untuk memperbaiki kualitas pekerja.

Ad.2 Keputusan penempatan

Penilaian juga sangat penting untuk mengetahui bahwa pegawai cocok untuk menduduki posisi yang mana agar mampu bekerja dengan baik.

Ad.3 Perencanaan pengembangan karier

Dengan mengadakan penilaian pegawai maka pemimpin nantinya akan mengetahui pegawai yang akan dikembangkan kariernya dan tidak asal menunjuk saja.

Ad.4 Kebutuhan latihan dan pengembangan

Penilaian merupakan alat ukur untuk mengetahui pengembangan pegawai, apakah perlu mengadakan pelatihan dan pengembangan agar dapat bekerja dengan baik.

Ad.5 Penyesuaian Kompensasi

⁴¹ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Bandung:PT Refika Aditama,2016), hal. 286

⁴² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta:Kencana,2017), hal. 135-137 Hal. 154

⁴³ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Depok:PT Rajagrafindo Persada,2016), hal 196-200

Jika ada pegawai yang memiliki penilaian kinerja yang buruk maka akan mendapatkan konsekuensi pengurangan kompensasi dari perusahaan atau organisasi.

Ad.6 Inventori kompetensi pegawai

Organisasi akan mendapatkan pegawai yang memiliki kompetensi yang nantinya dapat menjadikannya contoh kepada pegawai lainnya.

Ad.7 Kesempatan kerja adil

Dengan menggunakan penilaian ini maka tidak ada ketimpangan kerja didalam organisasi, karena nanti pegawai akan ditempatkan kepada posisi yang tepat dan adil.

Ad.8 Komunikasi efektif antara atasan dan bawahan

Dengan menggunakan penilaian ini maka tidak ada ketimpangan kerja didalam organisasi, karena nanti pegawai akan ditempatkan kepada posisi yang tepat dan adil.

Ad.9 Budaya Kerja

Penilaian kinerja dapat meningkatkan budaya kerja didalam organisasi

Ad.10 Menerapkan sanksi

Pegawai yang mendapatkan kinerja yang buruk akan mendapatkan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku didalam organisasi.

h. Hambatan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja harus dilaksanakan secara profesional, apapun alat atau metode penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen harus adil, realistis, valid, dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Tantangan yang harus dihadapi adalah untuk merestrukturisasi dan mengelola penilaian kinerja yang fair dan akurat. Didalam suatu penilaian Kinerja terdapat suatu masalah yang dihadapi oleh seorang penilai, dimana seorang penilai harus dapat mengetahui dan harus dapat mengatasi masalah-masalah yang dihadapi tersebut. Kesalahan itu umumnya terjadi pada keputusan (judgment) penilai dan pemrosesan informasi yang berdampak serius terhadap hasil penilaian kinerja. Handoko (2008,140), mengemukakan terdapat 5 kendala dalam melakukan penilaian prestasi kerja, yaitu:

1. *Hallo Effect*

Hallo effect terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Sebagai contoh, bila seorang atasan senang kepada seorang karyawan, maka pandangan ini bisa mengubah estimasi atasan terhadap prestasi kerja karyawan. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman-teman mereka.

2. Kesalahan Kecenderungan Terpusat

Banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan yang efektif atau yang tidak efektif, dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata pada formulir penilaian ekstrim dan dekat dengan nilai-nilai tengah.

3. Bias Terlalu Lunak dan Terlalu Keras

Kesalahan terlalu lunak (leniency bias) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu keras (strickness bias) adalah sebaliknya, yang terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam evaluasi mereka. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar prestasi tidak jelas.

4. Prasangka Pribadi

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebab-sebab prasangka pribadi lain yang mempengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukuan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial.

5. Pengaruh Kesan Terakhir

Bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subjektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir (recency effect). Kegiatan-kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

Menurut Hariandja (2002:201), terdapat beberapa tantangan yang dihadapi dalam penilaian kinerja pegawai antara lain :

1. Kesalahan penilai
2. Ketidaksiapan penilai
3. Ketidakefektipan praktek dan kebijakan organisasi, dan
4. Formulir yang tidak baik.

Kesalahan penilai terjadi akibat kesalahan manusia yang tidak pernah luput dari kesalahan, dapat diakibatkan oleh keterbatasan manusia dalam melihat sesuatu. Beberapa kecenderungan kesalahan penilai adalah : *Hallo Effect, The error of central tendency, the leniency and strictness biases, personal prejudice, dan the recency effect*. Ketidaksiapan penilai dapat diakibatkan penilai kurang percaya diri, keterbatasan pengetahuan mengenai pekerjaan, dan kurangnya waktu dalam melakukan penilaian. Ketidakefektipan praktek dan kebijakan organisasi diakibatkan tidak adanya reward penilai, norms supporting leniency, dan lack of appropriate accountability. Dan formulir yang tidak baik diakibatkan oleh penyusunan formulir penilaian yang tidak jelas, tidak mencakup aspek utama dari unjuk kerja, dan terlalu kompleks atau rumit.

Lebih lanjut (Dessler,2003:340) melengkapi bahwa dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, berikut adalah masalah-masalah yang dihadapi yaitu standar yang tidak jelas, efek halo, kecenderungan terpusat, longgar atau ketat, dan bias. Standar yang tidak jelas, skala penilaian ini terbuka terhadap interpretasi penilaian. Skala peringkat grafis ini memang terlihat objektif, akan tetapi menghasilkan penilaian yang tidak adil, karena sifat dan tingkat kemanfaatannya memiliki arti ganda. Cara terbaik adalah dengan mengembangkan dan menyertakan kalimat deskriptif yang mendefinisikan setiap sifat. Kekhususan ini dihasilkan dalam penilaian yang lebih konsisten dan lebih mudah dijelaskan. Efek Halo, dalam penilaian kinerja, masalah yang muncul ketika peringkat yang diberikan penyelia kepada bawahan atas satu sifat tertentu membuat bias peringkat orang itu atas sifat lainnya. Terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai

sifat karyawan yang dinilai. Oleh karena itu, karyawan yang disukai oleh penilai cenderung akan memperoleh nilai yang positif pada semua aspek penilaian, dan begitu pula sebaliknya, seorang karyawan yang tidak disukai akan mendapatkan nilai yang negatif.

Kecenderungan Terpusat, merupakan kecenderungan untuk memberikan semua karyawan dengan cara yang sama, seperti memberikan peringkat rata-rata kepada semuanya. Beberapa penyelia bersikeras saat mengisis skala peringkat, mereka cenderung untuk menghindari angka tinggi dan rendah dan hanya memberikan peringkat yang sedang untuk sebagian besar orang-orang mereka. Hal itu bias mengaburkan evaluasi, membuat mereka kurang berguna untuk promosi, gaji, dan tujuan konseling. Memberikan peringkat karyawan dengan tidak menggunakan skala peringkat grafis biasa mengurangi masalah ini, karena pemberian peringkat berarti anda tidak bisa memberikan peringkat rata-rata kepada mereka semua. Longgar dan ketat, adalah masalah yang terjadi saat penyelia memiliki kecenderungan untuk memberikan peringkat yang tinggi atau rendah kepada semua bawahannya. Penyebab longgar atau ketatnya penilaian itu bukan hanya kecenderungan si penilai saja tetapi tujuan dari penilai itu. Bias, adalah kecenderungan untuk mengizinkan perbedaan perorangan seperti umur, ras, dan jenis kelamin untuk mempengaruhi peringkat penilaian yang diterima karyawan. Karakteristik pribadi orang yang dinilai (seperti umur, ras, dan jenis kelamin) bias mempengaruhi peringkat karyawan, sering kali terpisah dan prestasi orang itu sebenarnya.

i. Manfaat Penilaian Kinerja

Adapun manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

Untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang keliru oleh para pegawai, dan sebagai masukan bagi para pimpinan dalam membantu dan mengarahkan pegawai dalam memperbaiki pelaksanaan pekerjaannya di masa depan.

1. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pegawai, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
2. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian pegawai secara maksimum.
3. Berguna untuk melaksanakan perbaikan dan penyempurnaan kegiatan manajemen SDM lainnya seperti :
4. Menyelaraskan upah/gaji atau insentif lainnya bagi para pegawai/karyawan terutama yang berprestasi dalam bekerja.
5. Memperbaiki kegiatan penempatan, promosi, pindah dan demosi jabatan sesuai dengan prestasi atau kegagalan pegawai/karyawan yang dinilai.
6. Membantu memperbaiki kegiatan pelatihan, baik dalam menyusun kurikulumnya maupun memilih pegawai/karyawan yang akan diikuti sertakan dalam kegiatan pelatihan. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat memberikan informasi mengenai kondisi keterampilan kahlian yang kurang/tidak dikuasai oleh pegawai/ karyawan sehingga berpengaruh pada efisiensi, efektivitas, produktivitas serta kualitas kerja dan hasil-hasilnya. Hasil tersebut dapat dipergunakan sebagai masukan dalam melakukan

analisis kebutuhan pelatihan, baik pada tingkat organisasi, tingkat unit kerja maupun dalam analisis individual.

7. Memberikan informasi bagi pegawai/karyawan dalam menyusun perencanaan karir. Sedangkan bagi organisasi non profit dapat digunakan dalam membantu pegawai/karyawan melakukan perbaikan dan peningkatan kekurangan /kelemahannya dalam bekerja, bahkan untuk menyusun program dan kegiatan pengembangannya dalam mengantisipasi tantangan baru dimasa depan.
8. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat digunakan untuk mendiagnosa atau mengidentifikasi masalah-masalah organisasi non profit yang harus dicarikan cara penyelesaiannya.
Adapun manfaat pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:
9. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya member kepuasan kepada pelanggan.
10. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
11. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
12. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
13. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan reward atas perilaku yang diharapkan tersebut. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dapat diketahui dengan menggunakan evaluasi atau penilaian kegiatan organisasi tersebut berdasarkan peraturan, norma, dan etika yang berlaku. Penilaian kinerja dalam kurun waktu tertentu ini disebut dengan penilaian kinerja organisasi, hasilnya dapat dijadikan pedoman untuk perbaikan kegiatan organisasi.

j. Dimensi Kinerja

Dimensi Kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Dimensi tersebut sangat diperlukan oleh berbagai pihak untuk menilai kinerja pegawai sehingga dapat memicu kinerja pegawai agar lebih baik lagi.

John Miner dalam buku Sudarmanto (2009:11) mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan tolak ukur kinerja yaitu :

1. Kualitas
Tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan
2. Kuantitas
Jumlah pekerjaan yang dihasilkan
3. Penggunaan waktu dalam kerja
Tingkat tidak kehadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

k. Indikator Kinerja

Untuk mengukur tinggi rendahnya kinerja aparatur sipil Negara tergantung pada pegawai itu sendiri dalam melaksanakan pekerjaannya. Adapun indikator-

indikator untuk mengukur kinerja menurut Stephen P, Robbins (2013:260) yaitu : kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu kerja, dan efektivitas.

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta pengembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat. Kualitas pekerjaan ini berhubungan dengan mutu yang dihasilkan oleh para pegawai dari suatu pekerjaan dalam organisasi, kualitas pekerjaan ini mencerminkan tingkat kepuasan dalam penyelesaian pekerjaan dari kesesuaian pekerjaan yang diharapkan oleh organisasi.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Penetapan kuantitas kerja dapat dilakukan melalui pembahasan antara atasan dengan para bawahannya dimana materi pembahasan mencakup sasaran-sasaran pekerjaan., peranannya, dalam hubungan dengan pekerjaan-pekerjaan lain, persyaratan-persyaratan organisasi, dan kebutuhan pegawai.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu juga berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan lain. Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Apabila pegawai dapat menggunakan sebagai sumber daya organisasi secara efektif dan efisien maka dapat dikatakan kinerja pegawai tersebut baik

5. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran pegawai dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan karena kinerja pegawai ditentukan oleh tingkat kehadiran pegawai dalam mengerjakan suatu pekerjaannya.

6. Kemampuan kerja sama

Kinerja pegawai dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan kerja lainnya, karena tidak semua pekerjaan dapat disesuaikan oleh

satu orang pegawai saja tetapi diperlukan dua orang atau lebih untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga membutuhkan kerja sama aparat pegawai.

1. Dalil Al-Quran

فَأَزِغْ رَبِّكَ وَإِلَىٰ
QS. Al-Insyirah Ayat 8

Tafsir Al-Muyassar / Kementerian Agama Saudi Arabia

Bila kamu telah menyelesaikan urusan dan kepentingan dunia, maka bersungguh sungguhlah dalam beribadah. Dan hanya kepada tuhanmu semata, berharaplah apa yang ada di sisi-Nya.

B. Penelitian yang Relevan

Berikut ini merupakan hasil dari penelitian terdahulu yang disajikan dalam tabel 2.1 sebagai berikut :

Tabel 2.3 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (tahun) & judul penelitian	Variabel yang sama	Metode penelitian	Hasil penelitian
1	Mundakir, Zainuri (2018) PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING	Kompensasi Motivasi Kompensasi	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Kompensasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi dan motivasi kerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Hasil temuan juga menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu kompensasi harus diberlakukan sesuai dengan beban kerja yang diberikan kepada karyawan. Selain itu, perlu adanya kompensasi non-finansial seperti bonus, promosi, tunjangan-tunjangan di luar gaji pokok dan kompensasi non-finansial lainnya sebagai media untuk meningkatkan kinerja pegawai

2	Egi saputro, Ahmad darda (2019) PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI	Kompensasi Motivasi Kompensasi	Kuantitatif	Berdasarkan pengujian uji parsial (uji t) hipotesis X1 diperoleh bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengujian pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja pegawai dapat diketahui dengan melihat nilai t hitung sebesar 3,798 dan t tabel sebesar 2,002 dengan signifikansi sebesar 0,000. Dengan nilai t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai signifikansi yang berada di bawah 0,05 yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel motivasi terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung peneliti sebelumnya Kori Pratiwi (2010) yaitu terdapat pengaruh yang kuat antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Terdapat hubungan positif antara motivasi dengan kinerja karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Palembang. Artinya dari kedua penelitian yang telah dilakukan motivasi sama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
3	Tanto wijaya, Fransisca adreani PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT SINAR JAYA ABADI BERSAMA	Kompensasi Motivasi Kompensasi	Kuantitatif	Mayoritas karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama adalah berusia 26 hingga 35 tahun yaitu berjumlah 18 orang (46,2%), berjenis kelamin perempuan yang berjumlah 33 orang (84,6%) dengan lama bekerja antara 1 hingga 5 tahun yaitu berjumlah 24 orang (61,5%) dan memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK yang berjumlah 20 orang (51,3%). Selain itu kebanyakan dari karyawan PT Sinar Jaya Abadi Bersama berstatus sudah menikah dengan jumlah 31 orang (79,5%). Motivasi dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan

			<p>signifikan dengan kinerja karyawan. Hasil tersebut dijelaskan dengan hasil perhitungan SPSS yaitu hasil signifikan $< 0,05$ yaitu sebesar 0,000. Motivasi dan kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama dan besarnya pengaruh diketahui dengan koefisien linier berganda yang ditunjukkan dari hasil R^2 yaitu sebesar 53,4%, sedangkan sisanya sebesar 46,6% dipengaruhi oleh variabel bebas lainnya. Dari hasil analisis diketahui bahwa motivasi mempunyai pengaruh sebesar 0,549 (sig 0,000). Dengan AGORA Vol. 3, No. 2, (2015) 44 demikian hipotesa ke-1 yang menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti. Hal ini dikarenakan karyawan sudah berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan baik (<i>mean</i> 3,67). Ini berarti motivasi karyawan termasuk kategori tinggi. Selain itu hasil tabulasi silang menunjukkan bahwa karyawan laki-laki dengan rentang usia 36-45 tahun kebanyakan telah bekerja 6-10 tahun dan sudah menikah. Umumnya karyawan yang sudah menikah mempunyai tanggung jawab lebih tinggi dibandingkan yang belum menikah. Hal ini memacu/mendorong mereka untuk bekerja lebih baik. Dari hasil analisis diketahui bahwa kompensasi mempunyai pengaruh sebesar 0,238 (sig 0,008). Dengan demikian hipotesa ke-2 yang menyatakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti. Hal ini didukung oleh data yang menyatakan bahwa karyawan puas dengan gaji pokok yang diberikan (<i>mean</i> 3,08). Ini berarti kompensasi</p>
--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>karyawan termasuk kategori sedang. Selain itu hasil tabulasi silang menunjukkan bahwa umumnya karyawan perempuan merasa gaji yang diberikan lebih kecil dibandingkan dengan karyawan laki-laki yang berada dalam divisi yang sama. Hal ini karena karyawan laki-laki memiliki tanggung jawab yang lebih tinggi dari perannya sebagai kepala rumah tangga jika dibandingkan karyawan wanita.</p> <p>Dari kedua variabel, motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan yang lebih dominan dibandingkan dengan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama. Hal ini dapat diketahui dari nilai Beta (β) dari variabel motivasi ($X1$) sebesar 0,543 (sig. 0.000) dan dari variabel kompensasi ($X2$) sebesar 0,340 (sig. 0.008). Semakin tinggi nilai Beta (β) maka variabel tersebut pengaruh yang lebih dominan dibandingkan dengan variabel lainnya yang diteliti. Selain itu pengaruh dominan juga dapat dilihat dengan nilai t hitung dari variabel motivasi ($X1$) sebesar 4,491 dan dari variabel kompensasi ($X2$) sebesar 2,812. Semakin tinggi nilai t hitung maka variabel tersebut memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan dengan variabel lainnya. Dengan demikian hipotesa ke-3 yang menyatakan terdapatnya pengaruh positif dan signifikan yang lebih dominan diantara motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan terbukti. Ini juga didukung dengan perolehan <i>mean</i> keseluruhan jawaban responden pada variabel motivasi sebesar 3,38. Sedangkan <i>mean</i> keseluruhan jawaban responden pada variabel kompensasi sebesar 3,17. Karyawan termotivasi untuk bekerja, sehingga karyawan berusaha</p>
--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				menyelesaikan pekerjaannya dengan gigih. Selain itu karyawan berusaha selalu hadir sesuai dengan jam kerja yang ditentukan. Karyawan mempunyai kemampuan bekerja sama dengan sesama rekannya yang lain.
4	Ni Made Nurcahyani (2016) PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING	Kompensasi Motivasi Kinerja	Kuantitatif	Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali sebaiknya memberikan kompensasi secara adil, memotivasi karyawan dengan promosi jabatan.
5	Erni yuningsih (2020) PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI PRODUKSI PT. KUSUMA KAISAN SENTUL-BOGOR	Motivasi Kompensasi Kinerja	Kuantitatif	Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan dinyatakan valid dan reliabel. Hasil analisis korelasi ganda menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, hasil dari koefisien determinasi dapat dijelaskan sebesar 62 % kinerja pegawai dipengaruhi oleh pelatihan kerja dan motivasi kerja sedangkan 38% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi pekerjaan, dan desain pekerjaan. Adapun analisis regresi berganda uji F (simultan) menyatakan

				<p>bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t (parsial) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kusuma Kaisan. Tentunya perlu ada peningkatan kinerja karyawan dengan pendekatan <i>human resources scorecard</i>, pemberian motivasi dalam meningkatkan kebutuhan berhubungan antar karyawan, dan pemberian kompensasi berupa tunjangan jaminan sosial.</p>
--	--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

C. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

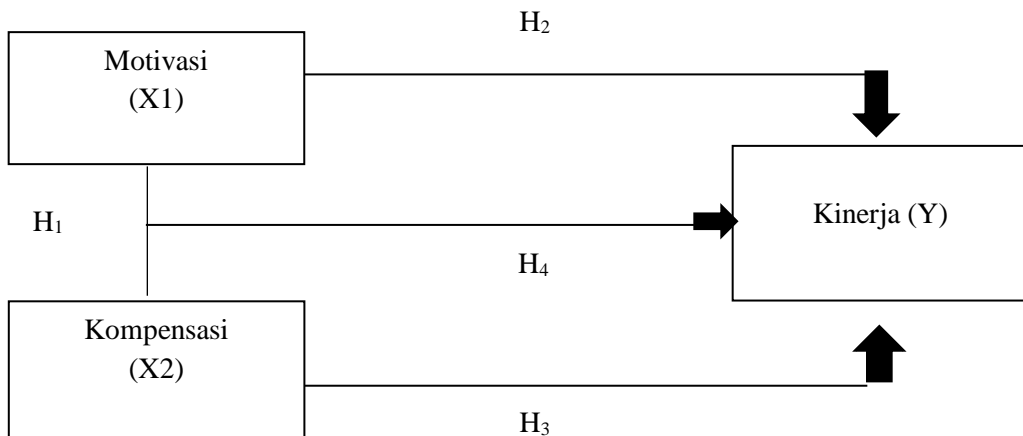
Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting yang harus di perhatikan oleh organisasi, karena keberhasilan dari suatu organisasi dapat dilihat dari kinerja pegawai, ketika pegawai memiliki kinerja yang buruk maka organisasi tersebut di cap buruk, akan tetapi sebaliknya jika kinerja pegawai yang baik maka organisasi tersebut akan di cap baik.

Motivasi merupakan sebuah proses yang dimiliki oleh seseorang untuk menunjukkan kekuatan, arah dan ketekunan untuk memenuhi kebutuhannya. Motivasi harus dimiliki oleh setiap pegawai agar dapat menunjukan bahwa pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat dan penuh kerja keras, sehingga dapat meningkatkan Kinerjapegawai. Jika pegawai tersebut tidak termotivasi, maka pegawai tidak akan melaksanakan Kinerja dengan baik, akan tetapi jika pegawai termotivasi, maka pegawai akan melaksanakan Kinerja dengan baik.

Motivasi merupakan sebuah proses yang dimiliki oleh seseorang untuk menunjukan kekuatan, arah dan ketekunan untuk memenuhi kebutuhannya. Motivasi harus dimiliki oleh setiap pegawai agar dapat menunjukan bahwa pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat dan tanggung jawab. Motivasi adalah sebuah alat yang digunakan oleh pemimpin, sehingga pegawai dapat meningkatkan Kinerjapegawai.

Kompensasi merupakan imbalan kepada pegawai yang telah memberikan jasa atau tenaganya guna mencapai tujuan yang dimiliki oleh organisasi, sehingga kompensasi tidak bias dipisahkan dan merupakan hak dari setiap pegawai, serta merupakan kewajiban bagi perusahaan untuk memberikan kompensasi.

Dalam penelitian ini menggunakan dua variabel independen yang menunjukan hubungan dengan variabel dependen yang dapat dijelaskan melalui gambar sebagai berikut :



Gambar 2.4 Pradigma Penelitian

Keterangan :

X1 : Variabel independen

X2 : Variabel independen

Y : Variabel Dependen

H₁ : Pengaruh motivasi terhadap Kinerja

H₂ : Pengaruh kompensasi terhadap Kinerja

H₃ : Pengaruh motivasi dan kompensasi secara simultan terhadap Kinerja

D. Hipotesis

Hipotesis yang peneliti kemukakan adalah :

1. Hubungan Motivasi (X1) dan Kompensasi (X2)

2. Pengaruh Motivasi (X1) terhadap Kinerja (Y)

H₀ : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi (X1) terhadap Kinerja (Y)

H₂ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi (X1) terhadap Kinerja (Y)

3. Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Kinerja (Y)

H₀ : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompensasi (X2) terhadap Kinerja (Y)

H₃ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompensasi (X2) terhadap Kinerja (Y)

4. Pengaruh Motivasi (X1) dan Kompensasi (X2) secara simultan terhadap Kinerja (Y)

H₀ : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi (X1) dan Kompensasi (X2) secara simultan terhadap Kinerja (Y)

H₄ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi (X1) dan Kompensasi (X2) secara simultan terhadap Kinerja (Y)

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan, Metode dan Jenis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey penjelasan (*explanatory survey method*) dimana data yang diperoleh kemudian diolah, ditafsirkan dan disimpulkan. Metode tersebut menjelaskan kejadian yang sedang berlangsung pada saat penelitian tanpa menghiraukan sebelum dan sesudahnya⁴⁴. Pendekatan yang digunakan adalah korelasional. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas yaitu Kompetensi dan Komitmen pegawai serta satu variabel terikat yaitu Produktivitas pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon.

1. Waktu dan Tempat Penelitian

Sesuai dengan judul penelitian, penelitian ini dilakukan di Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon. Waktu mulai September 2020 sampai dengan Februari 2021.

2. Populasi dan Sampel

Populasi

Sugiyono (2017 : 119) mengatakan sebagai berikut: **“populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”**. Pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa populasi adalah keseluruhan obyek yang dijadikan obyek atau sasaran penelitian yang memiliki ciri-ciri atas karakteristik tertentu.

Dalam penelitian ini peneliti mengambil sekelompok individu menjadi sumber data, sesuai dengan masalah yang dirumuskan, maka yang menjadi populasi dalam peneliti adalah para pegawai negeri sipil di Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon, yang berjumlah 64 orang.

Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti.⁴⁵ Sedangkan mengenai jumlah sampel yang akan diambil, maka peneliti mendasarkan kepada pendapat Suharsimi Arikunto yang menyatakan bahwa, “Apabila subyek penelitian kurang dari 100 orang, lebih baik diambil semuanya, sehingga penelitiannya adalah populasi”. Akan tetapi, bila subyeknya lebih dari 100 orang, maka diperbolehkan untuk mengambil 10% - 15% dan 20% - 25% atau lebih.⁴⁶

⁴⁴ Nana Sudjana. *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*. (Bandung : Sinar Baru Algesindo, 2000)

⁴⁵ Sugiyono, *Statistik untuk penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 61

⁴⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta), hl.134

Dalam penelitian ini adalah PNS yang ada di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon Karena jumlah populasi hanya 50 orang pegawai, maka secara keseluruhan dari jumlah populasi yang ada sekaligus dijadikan sebagai sampel dengan demikian yang digunakan adalah berdasarkan sensus.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik dapat diartikan cara yang lebih khusus dalam memecahkan masalah tertentu yang dijumpai dalam melaksanakan suatu metode tertentu.

Adapun teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut ;

a. Angket atau Kuesioner

Yang dimaksud dengan angket adalah daftar pertanyaan yang disusun dalam bentuk tulisan, yang memerlukan jawaban dari responden secara tertulis dalam usaha mengumpulkan data atau informasi yang diperlukan. Dengan skala likert variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Adapun skor yang digunakan pada kuesioner ini dikutip dari buku Sugiyono (2017:137).

Untuk variabel Motivasi, Kompensasi dan Kinerja menggunakan skala sebagai berikut :

Sangat Sering (SS)	= 5
Sering (S)	= 4
Kadang Kadang (KK)	= 3
Jarang (J)	= 2
Tidak Pernah (TP)	= 1

b. Studi Dokumentasi dan Literatur

Kedua teknik ini dipergunakan dengan cara membaca, menelaah, mengkaji dan mempelajari dokumen-dokumen, laporan-laporan, buku-buku bacaan, pendapat-pendapat dan teori-teori yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.

3. Instrumen Penelitian

Untuk mengungkap data-data ketiga variabel yaitu Motivasi, Kompensasi dan Kinerja dilakukan melalui proses berikut:

Pertama, menyusun kisi-kisi alat pengungkap data yaitu mengacu pada variabel Motivasi, Kompensasi dan Kinerja yang telah dirumuskan dalam definisi operasional.

Kedua, merumuskan butir-butir pernyataan yang dapat dibuat berdasarkan kisi-kisi. Jumlah pernyataan untuk ketiga variabel Motivasi, Kompensasi dan Kinerja.

Ketiga, menimbang butir pernyataan, artinya melihat kesesuaian antara rumusan pernyataan dengan konstruksi variabelnya yang kemudian dikonsultasikan kepada pembimbing.

Keempat, dilakukan uji coba alat pengungkap data (instrumen) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas butir pernyataan atau pertanyaan sebagai alat ukur. Untuk uji coba instrumen ini dilakukan terhadap 15 orang diluar responden sebagai sampel.

Dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas (independent) yaitu Motivasi sebagai variabel bebas pertama (X1), Kompensasi sebagai variabel bebas kedua (X2) dan variabel terikat (dependent) adalah Kinerja (Y).

4. Prosedur Penelitian

Langkah-langkah penelitian kuantitatif menurut Suharsimi Arikunto (1998 : 17) adalah sebagai berikut :

- a. Memilih masalah
- b. Melakukan studi pendahuluan
- c. Merumuskan masalah rancangan penelitian
- d. Merumuskan anggapan dasar dan hipotesis
- e. Memilih pendekatan
- f. Menentukan variabel dan sumber data
- g. Menentukan dan menyusun instrumen
- h. Mengumpulkan data
- i. Menganalisis data pelaksanaan
- j. Menarik kesimpulan
- k. Menulis laporan pembuatan laporan

Tabel 3.1 Operasional Variabel dan pengukurannya

Motivasi (X1)	Teori kebutuhan	1. Kebutuhan fisiologis 2. Kebutuhan rasa aman 3. Kebutuhan hubungan sosial 4. Kebutuhan pengakuan 5. Kebutuhan aktualisasi diri	Likert
Sumber : Robbins & Judge, terjemahan Ratna Saraswati (2017 : 127)			
Kompensasi (X2)	Gaji dan upah	1. Keadilan 2. Kelayakan 3. Ketepatan waktu	Likert
	Tunjangan	1. Keadilan 2. Kelayakan 3. Ketepatan waktu	Likert
	Fasilitas	1. Kelengkapan 2. Kelayakan	Likert
Sumber : Badriyah (2015:164)			
Kinerja (Y)	Kualitas	1. Kesalahan 2. Kerusakan 3. Kecermatan	Likert
	Kuantitas	1. Jumlah Pekerjaan	Likert
	Penggunaan waktu	1. Kehadiran 2. Keterlambatan 3. Jam Kerja Hilang	Likert

	Kerjasama dengan orang lain	1. Kerjasama	Likert
Sumber : Sinambela (2017 : 335)			

5. Teknik analisis data

a. Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrumen (kuesioner) yang digunakan dalam pengumpulan data yang diperoleh dengan cara mengkorelasi setiap skor variabel jawaban responden dengan total skor masing-masing variabel. Menurut Sugiyono (2017:168), **“Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.”**

2. Uji Reliabilitas

Ghozali (2016:47) Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

1. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang
2. *One Shot* atau pengukuran sekali saja, kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan

Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0.70

3. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik ini dilakukan untuk mengetahui kondisi data yang ada agar dapat menentukan model analisis yang tepat. Uji asumsi klasik bertujuan untuk menentukan ketepatan model, pengujian asumsi klasik yang digunakan terdiri atas :

a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2016:154) **“Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal”** Asumsi normalitas merupakan persyaratan yang sangat penting karena jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil . Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan kalau tidak hati-hati secara visual kelihatan normal, padahal secara statistik bisa sebaliknya. Oleh sebab itu dianjurkan di samping uji grafik dilengkapi dengan uji statistik. Untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak, yaitu dapat menggunakan dengan uji statistik *non-parametrik* Kolmogoro-Smirnov (K-S), analisis grafik serta dengan grafik normal P-Plot.

Uji statistik *non-parametrik* Kolmogoro-Smirnov (K-S), sebagai dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan probabilitas (*Asymtotic Significance*), yaitu:

- a. Jika probabilitas $> 0,05$ maka distribusi dari populasi adalah normal
- b. Jika probabilitas $< 0,05$ maka populasi tidak berdistribusi secara normal

b. Uji Multikolonieritas

Ghozali (2016:103) mengatakan bahwa : “**Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen)**”. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kolerasi, maka variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai kolerasi antar sesama variabel independen sama dengan nol.

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah sebagai berikut :

- a. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada kolerasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90) maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas.
- c. Multikolinearitas dapat juga dilihat dari (1) nilai tolerance dan lawannya (2) *variance inflation faktor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Tolerance mengukur variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $=1/tolerance$) nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai $Tolerance > 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF < 10$.

c. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi yang memiliki satu variabel dependen dan lebih dari satu variabel independen. Dan analisis regresi ini mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih. Model persamaan regresi linear berganda yaitu sebagai berikut :

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

Dimana :

Y = Kinerja

a = Konstanta

b_1 = Koefisien Regresi Motivasi

X_1 = Motivasi

b_2 = Koefisien Regresi Kompensasi

X_2 = Perputaran Kompensasi

e = Error

d. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Ghozali (2016:95) Uji koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel

dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bisa terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan satu variabel independen, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu banyak yang menganjurkan untuk menggunakan nilai *adjusted* R^2 pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik. Tidak seperti R^2 , nilai *adjusted* R^2 dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan kedalam model.

Dalam kenyataan nilai *adjusted* R^2 dapat bernilai negatif, walaupun yang dikehendaki harus bernilai positif. Jika dalam uji empiris didapat nilai *adjusted* R^2 negatif, maka nilai *adjusted* dianggap bernilai nol. Secara matematis jika nilai $R^2 = 1$, maka *adjusted* $R^2 = R^2 = 0$, maka *adjusted* $R^2 = (1 - k)(n - k)$, jika $k > 1$, maka *adjusted* R^2 akan bernilai negatif.

3.7.2.1 Uji Hipotesis (Uji Statistik t)

Untuk menguji hipotesis ini, peneliti akan melakukan uji hipotesis statistik t atau biasa disebut dengan uji parsial. Ghazali (2016 : 171) berpendapat bahwa : **“Uji parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen”**. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, rumusan masalah telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Uji t ini melihat signifikan tidaknya pengaruh variabel-variabel bebas yaitu Motivasi (X1) dan Kompensasi (X2) secara individu terhadap Kinerja(Y). Langkah dalam pengujian hipotesis ini adalah sebagai berikut :

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi (X1) dan Kompensasi (X2) terhadap Kinerja(Y)

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi (X1) dan Kompensasi (X2) terhadap Kinerja(Y)

$$Ho : b_i = 0$$

Artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (Ha) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau :

$$Ha : b_i \neq 0$$

Artinya, variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen, Kriteria pengujiannya adalah :

1. Jika $p\text{-value} \leq 0.05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima
2. Jika $p\text{-value} > 0.05$, maka Ho diterima dan Ha ditolak

b. Uji F (Simultan)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas secara bersama-sama/simultan terhadap variabel terikatnya. Apabila hasil uji $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ berarti variabel cukup signifikan untuk menjelaskan variabel dependen.

Untuk menghitung apakah H_0 ditolak H_a diterima yaitu dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} . Adapun kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya secara statistik variabel X mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y.
2. Jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya secara statistik adalah variabel X tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y.

6. Jadwal Penelitian

Penelitian akan dilakukan apabila setelah proposal ini diseminarkan, sedangkan waktu yang dibutuhkan adalah 4 (tiga) bulan, atau sesuai dengan arahan dari pembimbing.

Tabel 3.2 Jadwal Penelitian

No	Uraian Kegiatan	September	Oktober	November	Desember	Januari	Februari
1	Penelitian	■	■	■	■	■	■
2	BAB I	■					
3	BAB II		■	■			
4	BAB III			■	■		
5	BAB IV				■	■	
6	BAB V						■

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon

Pendidikan dan pengajaran merupakan landasan yang sangat penting bagi perkembangan dan kemajuan suatu bangsa, mewujudkan dan untuk mengembangkan pendidikan diperlukan wadah atau tempat untuk medidik anak-anak bangsa yang dikerjakan organisasi atau lembaga pemerintah daerah pada masa itu sesuai dengan nomenklatur yang ada lembaga itu dinamakan Kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cirebon, Sebelum dimulai adanya reformasi birokrasi atau dikenal dengan nama Otonomi Daerah pada tahun 1999 yang ditetapkan dengan Undang-Undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah di bidang pendidikan dan kebudayaan dan merupakan kewenangan yang harus dilaksanakan oleh Kabupaten dan Kota. Kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cirebon merupakan lembaga pendidikan yang didirikan oleh pemerintah pusat sebagai perpanjangan tangan Kantor Wilayah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat yang berada di Bandung melaksanakan berbagai macam kegiatan-kegiatan di bidang pendidikan baik pendidikan formal maupun non formal yang dimulai pendidikan dasar sampai dengan menengah, hasil terselenggarakannya kegiatan-kegiatan, disamping digunakan sebagai bahan terselenggarakannya aturan tiap tahun bagi daerah, tetapi juga dilaporkan secara berjenjang maupun bersifat langsung dari daerah menuju pusat sebagai bahan untuk menetapkan kebijakan di tingkat pusa, Sehingga dalam perjalanannya Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cirebon mengalami perubahan -perubahan kelembagaan setelah pada Tahun 1999 dilakukannya Reformasi Birokrasi dan Otonomi Daerah yang dimulai. Dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah bahwa di Bidang Pendidikan dan Kebudayaan merupakan kewenangan yang wajib dilaksanakan oleh Kabupaten dan Kota. Selanjutnya untuk melaksanakan kewenangan tersebut maka Dinas Pendidikan telah dibentuk Peraturan Daerah (PERDA) , dengan dibentuknya PERDA tersebut yang semula Kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dengan berdasarkan persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Cirebon.

1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Adapun profil responden dalam penelitian ini menurut klasifikasi jenis kelamin dapat dilihat dalam tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.4 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Laki-laki	40	80 %
Perempuan	10	20 %
Total	50	100 %

Sumber : Data primer yang diolah (2018)

Dari tabel 4.2 memperoleh data pegawai negeri di dinas pendidikan terdiri atas jumlah laki-laki 40 orang atau 80 % dari total seluruh responden dan jumlah perempuan 10 orang atau 20 % dari total seluruh responden, jadi sebagian besar pegawai negeri sipil dengan jenis kelamin laki-laki dengan jumlah presentase 80 % atau 40 orang.

2. Profil Responden Berdasarkan Usia

Profil responden dalam penelitian ini berdasarkan usia dapat dilihat di dalam tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.5 Profil Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah Responden	Persentase
1	31-40	11	22 %
2	41-50	21	42 %
3	51-60	18	36 %
Total		50	100 %

Sumber : Data primer yang diolah (2021)

Dari tabel 4.3 menunjukkan bahwa pegawai negeri di dinas pendidikan terdiri atas usia 31-40 tahun terdapat 11 orang atau 22 % dari total seluruh responden, usia antara 41-50 tahun terdapat 21 orang atau 42 % dari total seluruh responden, dan yang terakhir usia antara 51-60 tahun terdapat 18 orang atau 36 % dari total seluruh responden, jadi sebagian besar pegawai negeri sipil berusia 41-45 tahun dengan total presentase 42 % atau 21 orang.

3. Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

Profil responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat dalam tabel 4.4 dibawah ini:

Tabel 4.6 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah Responden	Persentase
1	<5	0	0
2	5 s.d. 10	9	18 %
3	>10	41	82 %
Total		50	100 %

Sumber : Data primer yang diolah (2021)

Dari tabel 4.4 memperoleh data, pegawai negeri di dinas pendidikan berdasarkan masa kerja < 5 tahun terdapat 0 orang atau 0 % dari jumlah seluruh

responden, dengan masa kerja 5 s.d 10 tahun ada 9 orang atau 18 % dari total seluruh responden, dengan masa kerja > 10 tahun ada 41 orang atau 82 % dari total seluruh responden, sebagian besar pegawai negeri sipil memiliki masa kerja > 10 tahun dengan total presentase 82% atau 41 orang.

4. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

Setelah data terkumpul semua, langkah selanjutnya adalah melakukan tabulasi data. Setiap butir pernyataan berentang 1 sampai 5 dengan jumlah responden 50 orang, akan dihitung menggunakan interval. Rata-rata tertinggi 5 dan rata-rata terendah 1. Rata-rata dari setiap jawaban responden untuk memudahkan penilaian dari rata-rata tersebut, maka dibuat interval sebesar 5 (lima). Menurut (Sugiyono, 2015), rumus yang akan digunakan adalah berikut:

$$P = \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyak Kelas Interval}}$$

Dimana :

P : Kelas Interval
 Rentang : Nilai Tertinggi – Nilai Terendah
 Banyak Kelas Interval : 5

Berdasarkan rumus diatas, maka panjang kelas interval adalah

$$P = \frac{5 - 1}{5} = 20\%$$

Oleh karena itu, interval variabel dependen Motivasi, Kompensasi, dan variabel independen Kinerja dikategorikan sebagai berikut:

Tidak pernah (TP) : 1,00 – 1,79
 Jarang (J) : 1,80 – 2,59
 Kadang-Kadang (KK) : 2,60 – 3,39
 Sering (S) : 3,40 – 4,19
 Sangat Sering (SS) : 4,20 – 5,00

Adapun distribusi frekuensi dari variabel Motivasi dapat dilihat dalam tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Motivasi (X₁)

Butir	Jawaban											Rata-rata	
	SS		S		KK		J		TP		Jumlah		
	5		4		3		2		1				
	F	X	F	X	F	X	F	X	F	X	F		X
1	23	115	25	100	2	6	0	0	0	0	50	221	4,42
2	9	45	17	68	23	69	1	2	0	0	50	184	3,68
3	20	100	18	72	12	36	0	0	0	0	50	208	4,16

4	15	75	29	116	6	18	0	0	0	0	50	209	4,18
5	18	90	28	112	3	9	1	2	0	0	50	213	4,26
6	20	100	28	112	2	6	0	0	0	0	50	218	4,36
7	22	110	15	60	11	33	2	4	0	0	50	207	4,14
8	25	125	16	64	7	21	2	4	0	0	50	214	4,28
9	13	65	25	100	10	30	2	4	0	0	50	199	3,98
10	27	135	15	60	8	24	0	0	0	0	50	219	4,38
Variabel Motivasi (X₁)												2092	41,84
Rata-Rata													4,18

Sumber : Data Primer yang diolah (2021)

Keterangan :

- P : Butir Pernyataan
 F : Jumlah Responden
 X : Jumlah Responden × Nilai Skor

Dilihat dari tabel 4.5, bahwa terdapat nilai rata-rata skor kuesioner Motivasi (X₁) yang sudah dijawab oleh responden sebesar 4,18. ini menjelaskan bahwa variabel Motivasi (X₁) dinyatakan baik, karena ada pada interval 3,40 – 4,19 sesuai dengan kriteria penilaian. Sesuai dengan tabel tersebut dinyatakan bahwa dengan nilai rata-rata tertinggi adalah 4,42, sedangkan dengan nilai rata-rata terendah adalah 3,68. Adapun distribusi frekuensi dari variabel Kompensasi dapat dilihat dalam tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Kompensasi (X₂)

Butir	Jawaban												Rata-rata
	SS		S		KK		J		TP		Jumlah		
	5		4		3		2		1				
	F	X	F	X	F	X	F	X	F	X	F	X	
1	19	95	28	112	3	9	0	0	0	0	50	216	4,32
2	8	40	15	60	26	78	1	2	0	0	50	180	3,60
3	14	70	28	112	8	24	0	0	0	0	50	206	4,12
4	17	85	29	116	4	12	0	0	0	0	50	213	4,26
5	18	90	28	112	3	9	1	2	0	0	50	213	4,26
6	17	85	31	124	2	6	0	0	0	0	50	215	4,30
7	14	70	21	84	13	39	2	4	0	0	50	197	3,94
8	26	130	18	72	6	18	0	0	0	0	50	220	4,40
9	16	80	22	88	10	30	2	4	0	0	50	202	4,04
10	25	125	17	68	8	24	0	0	0	0	50	217	4,34

Variabel Kompensasi (X₂)	2079	41,58
Rata-Rata		4,16

Sumber : Data Primer yang diolah (2021)

Keterangan :

P : Butir Pernyataan

F : Jumlah Responden

X : Jumlah Responden × Nilai Skor

Dilihat dari tabel 4.6, didapatkan bahwa nilai rata-rata skor kuesioner Motivasi (X₁) yang telah dijawab oleh responden sebesar 4,16. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Kompensasi (X₂) dinyatakan baik, karena berada pada interval 3,40 – 4,19 dari kriteria penilaian. Dalam tabel tersebut dinyatakan bahwa nilai rata-rata tertinggi adalah 4,26, sedangkan nilai rata-rata terendah adalah 3,60.

Adapun distribusi frekuensi variabel Kinerja bisa dilihat dalam tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Kinerja (Y)

Butir	Jawaban												Rata-rata
	SS		S		KK		J		TP		Jumlah		
	5		4		3		2		1				
	F	X	F	X	F	X	F	X	F	X	F	X	
1	18	90	29	116	3	9	0	0	0	0	50	215	4,30
2	12	60	20	80	17	51	1	2	0	0	50	193	3,86
3	16	80	31	124	3	9	0	0	0	0	50	213	4,26
4	16	80	29	116	5	15	0	0	0	0	50	211	4,22
5	18	90	28	112	3	9	1	2	0	0	50	213	4,26
6	16	80	32	128	2	6	0	0	0	0	50	214	4,28
7	19	95	19	76	12	36	0	0	0	0	50	207	4,14
8	32	160	9	36	9	27	0	0	0	0	50	223	4,46
9	15	75	25	100	9	27	1	2	0	0	50	204	4,08
10	29	145	13	52	8	24	0	0	0	0	50	221	4,42
Variabel Kinerja (Y)												2114	42,28
Rata-Rata													4,23

Sumber : Data Primer yang diolah (2021)

Keterangan :

P : Butir Pernyataan

F : Jumlah Responden

X : Jumlah Responden × Nilai Skor

Dilihat dari tabel 4.7, didapatkan bahwa rata-rata nilai skor kuesioner Kinerja (Y) yang telah dijawab oleh responden sebesar 4,23. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kinerja (Y) dapat dinyatakan sangat baik, karena berada pada interval 4,20

– 5,00 dari kriteria penilaian. Dalam tabel tersebut terdapat nilai rata-rata tertinggi adalah 4,42, dan nilai rata-rata terendah adalah 3.86.

B. Uji Kualitas Data

1. Hasil Uji Validitas

Dalam Uji validitas dipergunakan untuk mengetahui sah atau valid tidaknya kuesioner. kuesioner dinyatakan valid jikalau pernyataan yang terdapat pada kuesioner mampu untuk menyatakan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Uji Signifkansi Pengujian dilakukan dengan cara membandingkan r hitung dan r tabel untuk *degree of freedom* ($df = n-2$ (dalam hal seperti ini n adalah jumlah sampel). Untuk mengetahui valid atau tidaknya sebuah kuesioner jika r hitung memiliki nilai besar dari r tabel dan nilai positif lalu butir atau pertanyaan dan indikator tersebut dinyatakan valid (r hitung $>$ r tabel) dapat dinyatakan bahwa kuesioner tersebut valid.

Di dalam penelitian ini, terdapat 48 sampel untuk uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* ($df = n-2$, dalam rumus ini n merupakan jumlah Pegawai sampel. *degree of freedom* (df) yang ada dalam penelitian ini sebesar $50-2=48$, didapat r tabel sebesar 0,284 dengan melihat r tabel pada $df=48$ dalam uji dua sisi. Adapun hasil dari uji validitas di dalam penelitian ini diperoleh hasil yang valid apabila r hitung $>$ r tabel sebesar 0,284.

a. Hasil Uji Validitas Motivasi (X_1)

Hasil perhitungan validitas instrumen variabel Motivasi menggunakan program *SPSS 23 for windows* diperoleh:

Tabel 4.10 Perhitungan Validitas Motivasi (X_1)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	37.22	16.461	.651	.785
X1.2	37.96	16.121	.483	.799
X1.3	37.48	17.234	.299	.820
X1.4	37.46	16.580	.557	.792
X1.5	37.38	16.036	.630	.784
X1.6	37.28	17.104	.517	.797
X1.7				
X1.8	37.70	16.173	.474	.800
X1.9	37.36	17.051	.288	.824
	37.66	15.413	.606	.784
X1.10	37.26	15.747	.588	.786

Sumber : Hasil output SPSS (2021)

Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Motivasi (X₁)

Pernyataan	r_{hitung}	$r_{tabel\ 1\%}$	Keterangan
X1.1	.651	0,284	Valid
X1.2	.483	0,284	Valid
X1.3	.299	0,284	Valid
X1.4	.557	0,284	Valid
X1.5	.630	0,284	Valid
X1.6	.517	0,284	Valid
X1.7	.474	0,284	Valid
X1.8	.288	0,284	Valid
X1.9	.606	0,284	Valid
X1.10	.588	0,284	Valid

Berdasarkan tabel 4.9 tersebut dinyatakan bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$ artinya semua pernyataan dari variabel Motivasi (X₁) telah dinyatakan valid. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa semua pernyataan yang ada di instrumen variabel Motivasi (X₁) valid untuk dipergunakan dalam proses analisa data.

b. Hasil Uji Validitas Kompensasi (X₂)

Tabel 4.12 Perhitungan Validitas Kompensasi (X₂)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	37.26	17.788	.658	.835
X2.2	37.98	17.775	.455	.851
X2.3	37.46	17.437	.640	.835
X2.4	37.32	17.283	.752	.827
X2.5	37.32	16.793	.764	.824
X2.6	37.28	18.491	.557	.843
X2.7	37.64	17.582	.438	.855
X2.8	37.18	18.804	.346	.859
X2.9	37.54	16.498	.622	.836
X2.10	37.24	17.615	.515	.845

Sumber : Hasil output SPSS (2021)

Tabel 4.13 Hasil Uji Validitas Kompensasi (X₂)

Pernyataan	r_{hitung}	$r_{tabel\ 1\%}$	Keterangan
X2.1	.658	0,284	Valid
X2.2	.455	0,284	Valid
X2.3	.640	0,284	Valid
X2.4	.752	0,284	Valid
X2.5	.764	0,284	Valid
X2.6	.557	0,284	Valid
X2.7	.438	0,284	Valid
X2.8	.346	0,284	Valid
X2.9	.622	0,284	Valid
X2.10	.515	0,284	Valid

Berdasarkan tabel 4.11 tersebut dinyatakan bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan ini menyatakan semua pernyataan untuk variabel Kompensasi (X₂) valid. Oleh sebab itu dapat dinyatakan bahwa semua pernyataan yang terdapat pada instrumen variabel Kompensasi (X₂) valid dan dapat digunakan dalam proses analisa data.

c. Hasil Uji Validitas Kinerja (X₃)

Tabel 4.14 Perhitungan Validitas Kinerja (Y)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	37.98	17.857	.593	.844
Y1.2	38.42	16.942	.527	.850
Y1.3	38.02	18.061	.568	.846
Y1.4	38.06	17.282	.672	.838
Y1.5	38.02	16.632	.744	.831
Y1.6	38.00	18.122	.590	.845
Y1.7	38.14	16.817	.572	.846
Y1.8	37.82	18.069	.360	.865
Y1.9	38.20	16.531	.656	.837
Y1.10	37.86	17.307	.511	.851

Sumber : Hasil output SPSS (2021)

Tabel 4.15 Uji Validitas Kinerja (Y)

Pernyataan	r_{hitung}	$r_{tabel\ 1\%}$	Keterangan
Y.1	.593	0,284	Valid
Y.2	.527	0,284	Valid
Y.3	.568	0,284	Valid
Y.4	.672	0,284	Valid
Y.5	.744	0,284	Valid
Y.6	.590	0,284	Valid
Y.7	.572	0,284	Valid
Y.8	.360	0,284	Valid
Y.9	.656	0,284	Valid
Y.10	.511	0,284	Valid

Berdasarkan tabel 4.13 tersebut menjelaskan bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$ artinya semua pernyataan yang diperuntukan oleh variabel Kinerja (Y) dinyatakan valid. Maka dapat dinyatakan bahwa semua pernyataan instrumen variabel Kinerja (Y) valid untuk digunakan dalam proses analisa data.

2. Hasil Uji Reliabilitas

Di dalam suatu kuesioner dinyatakan *reliable* atau handal apabila hasil jawaban responden konsisten/stabil dari pernyataan ke pernyataan. Suatu hal konstruk atau variabel dinyatakan reliabel jika dapat memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,70$ (Nunnally, 1994 dalam Ghozali, 2015:48).

a. Hasil Uji Reliabilitas Motivasi (X1)

Terdapat hasil perhitungan dari instrument reliabilitas yang menggunakan program *SPSS 23.00 for Windows* diperoleh:

Tabel 4.16 Hasil Uji Reabilitas Motivasi (X1)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.814	10

Sumber : Hasil output SPSS (2021)

Menyatakan bahwa hasil uji pada tabel 4.14 tersebut menjelaskan bahwa nilai r_{alpha} sebesar 0,814 atau $> 0,70$ artinya variabel Motivasi (X_1) reliabel.

b. Hasil Uji Reliabilitas Kompensasi (X2)

Tabel 4.17 Hasil Uji Reliabilitas Kompensasi (X2)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.855	10

Sumber : Hasil output SPSS (2021)

Menyatakan bahwa hasil uji pada tabel 4.15 tersebut menjelaskan bahwa nilai r_{alpha} sebesar 0,855 atau $> 0,70$ artinya variabel Kompensasi (X_2) reliabel.

c. Hasil Uji Reliabilitas Kinerja (Y)

Tabel 4.18 Hasil Uji Reliabilitas Kinerja (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.859	10

Sumber : Hasil output SPSS (2021)

Menyatakan bahwa hasil uji pada tabel 4.16 tersebut menjelaskan bahwa nilai r_{alpha} sebesar 0,859 atau $> 0,70$ artinya variabel Kinerja (Y) reliabel.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Hasil Uji Normalitas

Terdapat hasil uji normalitas dengan pengujian *Komolgorov-Smirnov* yang menggunakan program *SPSS 23 for windows* diperoleh:

Tabel 4.19 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.18508572
Most Extreme Differences	Absolute	.147
	Positive	.147
	Negative	-.113
Test Statistic		.147
Asymp. Sig. (2-tailed)		.009 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber : Hasil output SPSS (2021)

Dari tabel 4.17 tersebut, dapat dinyatakan bahwa besaran nilai Kolmogorov-Smirnov Z (K-S) adalah 0,147 dan nilai Asymp. Sig. adalah 0,09 hasil yang lebih besar dari nilai signifikansi $0,09 > 0,05$. Dengan hal tersebut, secara total dapat dinyatakan bahwa terdapat nilai-nilai observasi data yang terdistribusi dengan secara normal dan agar dilanjutkan untuk uji asumsi klasik lainnya.

b. Hasil Uji Multikolinearitas

Tabel 4.20 Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	11.883	4.534		2.621	.012		

Total_X1	.798	.170	.774	4.689	.000	.376	2.663
Total_X2	-.068	.164	-.069	-.418	.678	.376	2.663

a. Dependent Variable: Total_Y1

Sumber : Hasil output SPSS (2021)

Berdasarkan tabel 4.18 dapat dinyatakan bahwa besaran nilai VIF untuk variabel :

1. Motivasi mempunyai nilai 2,663 nilai tersebut < 10 , dan nilai *tolerance* yaitu 0,376 dimana hasil $0,376 > 0,1$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa tidak ada hasil multikolinieritas antara variabel independen di dalam model regresi.
2. Kompensasi mempunyai nilai 2,663 nilai tersebut < 10 , dan nilai *tolerance* yaitu 0,376 dimana hasil $0,376 > 0,1$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa tidak ada hasil multikolinieritas antar variabel independen di dalam model regresi.

c. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 4.21 Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	11.883	4.534		2.621	.012		
Total_X1	.798	.170	.774	4.689	.000	.376	2.663
Total_X2	-.068	.164	-.069	-.418	.678	.376	2.663

a. Dependent Variable: Total_Y1

Sumber : Hasil output SPSS (2021)

Dinyatakan pada tabel 4.19, maka memperoleh persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut :

$$DK = 11,883 + 0,798 MTV - 0,068 KPS + e$$

Artinya :

- a. Berdasarkan persamaan tersebut, terdapat nilai konstanta positif yaitu 11,883. Artinya walaupun tidak mendapatkan Motivasi dan Kompensasi yang baik, maka memperoleh hasil Kinerja sebesar 11,883.
- b. Hasil nilai koefisien regresi Motivasi 0,798 menjelaskan apabila nilai Motivasi ditingkatkan menjadi satu satuan sedangkan hasil nilai Kompensasi konstan, maka memperoleh hasil Kinerja akan meningkat sebesar 0,798.
- c. Hasil nilai koefisien regresi Kompensasi -0,068 menjelaskan apabila nilai Kompensasi diturunkan menjadi satu satuan sedangkan nilai Motivasi konstan, maka memperoleh hasil Kinerja akan menurun sebesar -0,068.

d. Hasil Koefisien Determinasi

Hasil dari Koefisien Determinasi dengan menggunakan program *SPSS 23 for windows* dapat diperoleh dalam tabel 4.20 berikut:

Tabel 4.22 Hasil Koefisien Determinasi Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.721 ^a	.519	.499	3.252

a. Predictors: (Constant), Total_X2, Total_X1

Sumber : Hasil output SPSS (2021)

Berdasarkan Tabel 4.20 menjelaskan bahwa presentase pengaruh dari variabel independen (motivasi dan kompensasi) terhadap variabel dependen (kinerja) adalah sebesar 51,9% akan tetapi sisanya sebesar 48,1% dipengaruhi dari variabel lain yang tidak dimasukkan atau dijelaskan dalam penelitian ini.

e. Hasil Uji Hipotesis (uji t)

1. Hasil Uji Hipotesis Motivasi (X1)

Hasil uji hipotesis (uji t) Motivasi menggunakan program *SPSS 23 for windows* dapat dilihat dalam tabel 4.21 berikut:

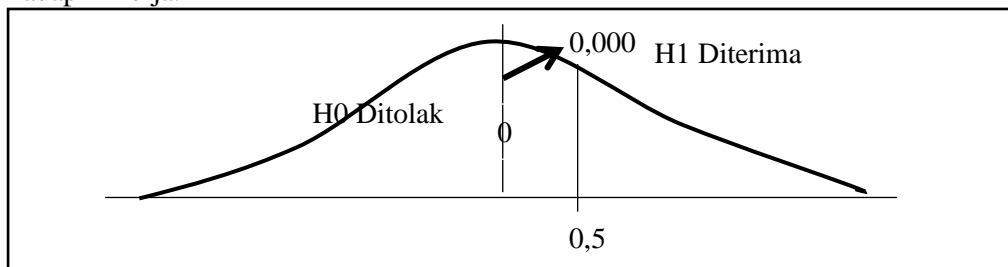
Tabel 4.23 Hasil Uji Hipotesis (uji t)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	11.883	4.534		2.621	.012		
Total_X1	.798	.170	.774	4.689	.000	.376	2.663
Total_X2	-.068	.164	-.069	-.418	.678	.376	2.663

a. Dependent Variable: Total_Y1

Sumber : Hasil output SPSS (2021)

Berdasarkan Tabel 4.21 dinyatakan bahwa pengaruh Motivasi terhadap Kinerja memiliki nilai signifikasinya sebesar 0,000 yang berarti variabel tersebut memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05. Jika nilai probabilitas kurang dari 0,05 maka H1 diterima. Sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel Motivasi dapat berpengaruh terhadap Kinerja.



Gambar 4.1 Kurva Uji Hipotesis Motivasi (X1)

Berdasarkan Gambar 4.1 kurva tersebut menjelaskan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja.

2. Hasil Uji Hipotesis Kompensasi (X2)

Hasil dari uji hipotesis (uji t) Kompensasi dengan menggunakan program *SPSS 23 for windows* dapat dijelaskan di dalam tabel 4.22 berikut:

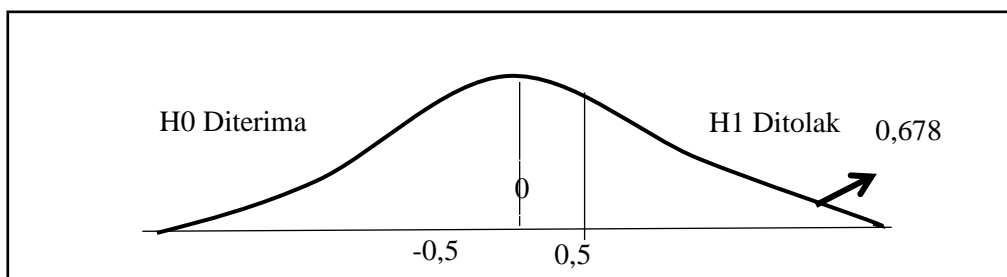
Tabel 4.24 Hasil Uji Hipotesis (uji t)
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	11.883	4.534		2.621	.012		
Total_X1	.798	.170	.774	4.689	.000	.376	2.663
Total_X2	-.068	.164	-.069	-.418	.678	.376	2.663

a. Dependent Variable: Total_Y1

Sumber : Hasil output SPSS (2021)

Berdasarkan Tabel 4.22 menjelaskan bahwa pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja memiliki nilai signifikansinya sebesar 0,678 yang berarti variabel tersebut memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05. Jika hasil nilai probabilitas lebih dari 0,05 maka H1 ditolak. Sehingga akan disimpulkan bahwa variabel Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja.



Gambar 4.2 Kurva Uji Hipotesis Kompensasi (X2)

Berdasarkan Gambar 4.1 kurva tersebut menjelaskan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja.

f. Hasil Uji F (Simultan)

Hasil Uji F (Simultan) menggunakan program *SPSS 23 for windows* dapat dijelaskan di dalam tabel 4.23 berikut :

Tabel 4.25 Hasil Uji F (Simultan)
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	536.986	2	268.493	25.386	.000 ^b
	Residual	497.094	47	10.576		
	Total	1034.080	49			

a. Dependent Variable: Total_Y1

b. Predictors: (Constant), Total_X2, Total_X1

Sumber : Hasil output SPSS (2021)

Berdasarkan Tabel 4.23 diperoleh nilai F hitung sebesar 25.386. Rumus mencari F tabel adalah (k ; n-k)

Keterangan :

k = jumlah variabel independent

n = jumlah responden atau sampel penelitian

data diatas menjelaskan bahwa $k = 2$ (X1 Motivasi, X2 Kompensasi), dan $n = 50$, maka akan menghasilkan angka $(2 ; 50-2) = (2 ; 48)$ angka ini akan dijadikan acuan untuk mengetahui nilai F tabel pada distribusi nilai F tabel statistik. Diketahui bahwa nilai F tabel sebesar 3,19. Karena nilai F hitung $25.386 > 3,19$ maka akan ditarik kesimpulan dan menyatakan bahwa variabel bebas X1 dan X2 (secara simultan) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y).

C. Pembahasan

1. Hubungan Motivasi dan Kompensasi terhadap kinerja

Berdasarkan hasil penelitian analisis regresi linier berganda dan berdasarkan hasil persamaan tersebut, terdapat nilai konstanta yang positif yaitu 11,883. Artinya walaupun tidak terdapat Motivasi dan Kompensasi yang baik, maka Kinerja sebesar 11,883. Nilai koefisien regresi Motivasi 0,798 artinya apabila nilai Motivasi ditingkatkan menjadi satu satuan akan tetapi nilai Kompensasi konstan, maka hasil nilai Kinerja akan meningkat sebesar 0,798. Hasil nilai koefisien regresi Kompensasi -0,068 artinya apabila hasil nilai yang diperoleh Kompensasi diturunkan menjadi satu satuan sedangkan nilai Motivasi konstan, maka Kinerja akan menurun sebesar -0,068. Dengan demikian motivasi mempengaruhi kinerja sesuai dengan yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2017:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang salah satunya adalah motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi adalah kondisi yang dapat menggerakkan diri pegawai yang sesuai untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). sikap mental adalah perubahan mental yang dapat mendorong diri pegawai untuk selalu berusaha agar mencapai prestasi kerja dengan maksimal. Sikap seorang pegawai harus sikap mental yang selalu siap dengan cara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai selalu siap mental, sanggup secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, sanggup memanfaatkan, dan selalu menciptakan situasi kerja yang baru. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah faktor intern yang ada di dalamnya ingin mendapatkan kompensasi memadai, dengan hal seperti motivasi dan kompensasi memiliki hubungan yang positif dan saling berkaitan satu dengan yang lain. Dengan demikian hasil dari penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Ni made nurcahyani (2016) yang mengungkapkan di dalam penelitiannya motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sama dengan halnya penelitian yang diteliti oleh tanto wijaya, fransisca andreani mengungkapkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan yang lebih dominan diantara motivasi dan kompensasi, sehingga karyawan mampu berusaha menyelesaikan pekerjaannya dengan giat. Maka sebab itu karyawan berusaha selalu hadir sesuai jam kerja yang ditentukan. Mundakir, zainur (2018) melaksanakan penelitian dan menjelaskan bahwa motivasi kerja secara tidak langsung dengan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Fungsi dan tujuan yang dijelaskan oleh samsuddin (2006) yang dikutip Sinambela (2017:225) mendefinisikan fungsi pemberian kompensasi adalah untuk pengalokasian SDM secara efisien atau dengan

kata lain bertujuan pemberian kompensasi bagi pegawai yang berprestasi akan mendorong mereka agar bekerja lebih baik lagi. sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Ni Made Nurcahyani (2016) mengungkapkan bahwa adanya hubungan yang kuat diantara motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, dengan hasil uji t mengungkapkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut tidak sama dengan hasil yang diteliti oleh peneliti melalui uji t yang mendapatkan hasil bahwa Kompensasi terhadap Kinerja memiliki nilai signifikasinya sebesar 0,678 yang berarti variabel dengan mempunyai nilai signifikansi lebih dari 0,05. Jika memiliki nilai probabilitas lebih dari 0,05 maka akan terjadi H1 ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kompensasi tidak akan berpengaruh terhadap Kinerja. Dijelaskan oleh Mangkunegara (2017:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah motivasi. Motivasi terbentuk atas sikap (*attitude*) seorang pegawai mampu menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi berarti kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang cakap untuk mampu mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). sikap mental adalah kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk selalu berusaha agar mendapatkan prestasi kerja secara optimal. Sikap seorang pegawai wajib memiliki sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, berpaham pada tujuan utama dan target kerja yang nantinya akan dicapai, mampu dimanfaatkan, dan terciptanya situasi kerja.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis pertama (H1) yang mendapatkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap Kinerja diterima, ditinjau dari nilai signifikansinya sebesar 0,0000 lebih kecil dari α (5% atau 0,05) dan nilai koefisien regresi sebesar 0,774. Hasil penelitian tersebut sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Egi Saputro, Ahmad Darda (2019) yang menjelaskan bahwa Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja. Begitu juga dengan penelitian yang diteliti oleh Mundakir, Zainuri (2018) bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja. Hal demikian lalu dikemukakan oleh Mangkunegara (2017:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah motivasi. Motivasi terbuat dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menjalankan situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kegiatan yang dapat menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). sikap mental adalah kondisi mental yang mendorong diri pegawai agar berusaha mendapatkan prestasi kerja secara optimal. Sikap seorang pegawai harus memiliki sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, paham dengan tujuan utama dan target kerja yang akan diraih, mampu memanfaatkan situasi, dan menciptakan situasi kerja. Motivasi kerja adalah kegiatan yang berguna untuk mendorong seseorang untuk melaksanakan pekerjaan. Jika karyawan mempunyai dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan melakukan dorongan sesuatu dengan baik. Adapun peneliti lain seperti Tanto Wijaya, Fransisca Adreani menjelaskan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sama dengan penelitian tersebut Emi Yuningsih (2020) mengungkapkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan. Hal-hal yang perlu

dilihat dalam memberikan motivasi, memberikan motivasi harus mengacu pada orang. Memberikan motivasi adalah untuk orang atau pegawai secara pribadi dan tidak untuk pimpinan sendiri. Seorang pimpinan harus selalu mendidik seorang bawahan sebagai bawahan, bukan menjadi diri sendiri yang sedang memiliki kesadaran tinggi untuk melaksanakan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, motivasi dapat mendorong pegawai untuk bersikap dan berbuat sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan.

Motivasi di dalam penelitian ini diteliti dengan kebutuhan fisiologis, Kebutuhan rasa aman, Kebutuhan hubungan sosial, Kebutuhan pengakuan, dan Kebutuhan Aktualisasi diri sehingga dalam hal ini menjelaskan bahwa Motivasi yang dimiliki oleh pegawai dapat membuat kinerja yang dikerjakan akan menjadi lebih baik.

3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Berdasarkan dari hasil pengujian hipotesis kedua (H2) yang menjelaskan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ditolak, ditinjau dari nilai signifikansinya sebesar 0,678 lebih dari α (5% atau 0,05) dan nilai koefisien regresi sebesar -0,069. Hasil dari penelitian sangat sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Egi Saputro, Ahmad Darda (2019) yang menjelaskan di dalam penelitiannya bahwa Kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja. Begitu pula dengan hasil penelitian yang diteliti oleh Mundakir, Zainuri (2018) bahwa Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja. Beda halnya dengan hasil penelitian yang diteliti oleh Tanto Wijaya, Fransisca Andreani mengungkapkan bahwa dari hasil analisis diketahui bahwa kompensasi memiliki pengaruh sebesar (0,238) (sig 0,008) yang mengungkapkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Peneliti Ni Made Nurcahyani (2016) menjelaskan hal yang sama yaitu bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut diperkuat dengan ungkapan oleh Tohardi (2002) yang dikutip Edy Sutrisno (2017:153), mengungkapkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompensasi sebagai berikut : Produktivitas, Pemberian kompensasi melihat besarnya produktivitas yang diberikan oleh karyawan kepada pihak perusahaan. Untuk itu semakin tinggi tingkat output, maka semakin besar pula kompensasi yang diterima oleh karyawan. Kemampuan untuk membayar, Secara logis ukuran pemberian kompensasi tergantung kepada kemampuan perusahaan untuk membayar kompensasi karyawan. Karena sangat mustahil perusahaan dapat membayar kompensasi di atas kemampuan yang ada.

Fungsi dan tujuan yang dijelaskan oleh Samsuddin (2006) yang dikutip Sinambela (2017:225) menjelaskan fungsi pemberian kompensasi adalah untuk SDM secara efisien atau dengan hal lain bertujuan memberikan kompensasi bagi pegawai yang selalu berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan baik lagi. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan efektif, Dengan pemberian kompensasi kepada pegawai membuat implikasi bahwa pegawai akan menggunakan tenaga pegawai tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin. Tujuan Kompensasi menurut pendapat Notoadmojo (1992) yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2017:188-189), yaitu : mampu menghargai prestasi kerja untuk Menjamin keadilan, Mempertahankan karyawan, Memperoleh karyawan yang bermutu, Pengendalian biaya, Memenuhi segala peraturan-peraturan.

Kompensasi adalah hak yang didapatkan oleh pegawai setelah melaksanakan pekerjaannya. Memang kelihatannya aneh jika kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, tapi kenyataannya seperti ini setelah dilakukan penelitian dan mendapatkan hasilnya bahwa Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon.

4. Pengaruh Motivasi dan Kompensasi secara simultan terhadap Kinerja

Hasil dari pengujian hipotesis ketiga (H3) yang mengungkapkan bahwa Motivasi dan Kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja diterima, dilihat dari nilai menunjukkan bahwa $k = 2$ (X1 Motivasi, X2 Kompensasi), dan $n = 50$, maka mendapatkan angka $(2 ; 50-2) = (2 ; 48)$ angka ini kemudian menjadi acuan untuk mengetahui nilai F tabel pada distribusi nilai F tabel statistik. Diketahui bahwa nilai F tabel sebesar 3,19. Karena nilai F hitung $25.386 > 3,19$ maka peneliti mendapatkan hasil kesimpulan bahwa variabel bebas X1 dan X2 (secara simultan) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y). Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Egi Saputro, Ahmad Darda (2019) yang menjelaskan bahwa Motivasi dan Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja. Begitu juga dengan penelitian yang diteliti oleh Mundakir, Zainuri (2018) bahwa Motivasi dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja.

Peneliti Tanto Wijaya, Fransisca menjelaskan bahwa motivasi dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sama dengan penelitian yang diungkapkan oleh Ni Made Nurcahyani mengungkapkan bahwa motivasi dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sama dengan penelitian tersebut, Emi Yuningsih (2020) mengungkapkan bahwa motivasi dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Motivasi adalah sebuah proses yang dimiliki oleh seseorang untuk menunjukkan kekuatan, arah dan ketekunan untuk memenuhi kebutuhannya. Motivasi harus dimiliki oleh setiap pegawai agar dapat menunjukkan bahwa pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan penuh semangat dan tanggung jawab, sehingga mampu menjadikan sebuah alat yang dapat digunakan oleh pemimpin, agar pegawai mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Kompensasi adalah hak yang dimiliki oleh pegawai meskipun pegawai belum bisa melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan benar. Kompensasi pun tidak selalu mempengaruhi terhadap kinerja pegawai, bisa saja pegawai malah semakin malas dan terlena jika memperoleh kompensasi yang besar guna untuk meningkatkan kinerjanya. Akan tetapi jika bersama-sama diberikan motivasi maka kinerja yang akan dihasilkan oleh pegawai akan selalu dilihat oleh pimpinan, maka pegawai akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik, maka pimpinan dapat menasihatinya serta memberikan motivasi agar melaksanakan kinerja dengan giat lagi.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisa pengolahan data statistik untuk variabel Motivasi, Kompensasi dan Kinerja, peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dapat disimpulkan bahwa Motivasi dan Kompensasi merupakan alat yang digunakan organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawainya, sehingga nantinya kinerja yang dilakukan oleh para pegawai sesuai dengan tujuan organisasi, meskipun terkadang tidak mempengaruhi hasil dikarenakan kembali lagi bahwa setiap orang atau individu memiliki keterbatasan dalam bekerja, sehingga terkadang memiliki kinerja yang baik dan buruk.
2. Dapat disimpulkan bahwa hubungan positif antara motivasi dan kompensasi adalah sebagai pendongkrak kinerja para pegawai yang nantinya menghasilkan suatu *outcome* bagi organisasi.
3. Dapat disimpulkan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh Motivasi terhadap Kinerja mempunyai nilai signifikasinya sebesar 0,000 yang berarti variabel tersebut mempunyai nilai signifikansi kurang dari 0,05. Jika nilai probabilitas kurang dari 0,05 maka H1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja.
4. Dapat disimpulkan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja. Hal ini menunjukkan pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja mempunyai nilai signifikasinya sebesar 0,678 yang berarti variabel tersebut mempunyai nilai signifikansi lebih dari 0,05. Jika nilai probabilitas lebih dari 0,05 maka H1 ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja.

Dapat disimpulkan bahwa Motivasi dan Kompensasi mempunyai pengaruh secara simultan terhadap Kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh Diketahui bahwa nilai F tabel sebesar 3,19. Karena nilai F hitung $25.386 > 3,19$ maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel bebas X1 dan X2 (secara simultan) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y).

B. Implikasi

Dari kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka terdapat berbagai implikasi penelitian yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Motivasi adalah dorongan yang ada pada diri pegawai untuk melakukan pekerjaan secara baik dan benar serta sesuai dengan visi misi kantor. Aspek tidak adanya kerjasama antar pegawai yang dinilai rendah pada Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon. Oleh karena itu, perlunya kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan adalah hal yang harus dilakukan oleh setiap pegawai karena jika suatu pekerjaan dikerjakan secara bersama-sama akan lebih cepat selesai pekerjaan tersebut. Motivasi yang tinggi pada diri pegawai akan membuat pegawai memberikan hasil kinerja yang terbaik.

2. Kompensasi merupakan suatu hal yang penting untuk menunjang segala kebutuhan hidup pegawai baik itu kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung. Karena kebutuhan hidup setiap tahunnya semakin tinggi atau meningkat, sehingga pegawai diharapkan selalu untuk menyisakan gajinya untuk ditabung agar nantinya tidak merasa kurang apa yang dimilikinya.
3. Kinerja yang baik akan mempengaruhi segala aspek yang ada di dalam organisasi, maka organisasi dituntut untuk memperhatikan bagaimana keadaan pegawai. Hal ini tentu saja dapat mendukung organisasi dengan baik, tugas-tugas organisasi pun akan berjalan secara efektif. Salah satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan memberikan motivasi, memberikan himbauan tentang pentingnya kinerja, serta memberikan penghargaan bagi pegawai yang bekerja dengan kinerja yang tinggi.
4. Bagi peneliti lain yang hendak melakukan penelitian sejenis agar dapat mengembangkan penelitian serta menambahkan yang menjadi kekurangan pada penelitian ini, sehingga makin memperkaya pengetahuan tentang pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja.

C. Keterbatasan Peneliti

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan, diantaranya:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu Dinas di Kabupaten Cirebon sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisir ke semua objek.
2. Penelitian ini hanya mengambil sampel terdapat 50 responden.
3. Masih terdapat jawaban kuesioner yang tidak konsisten menurut pengamatan peneliti. Karena responden yang cenderung kurang teliti terhadap pernyataan yang ada sehingga terjadi tidak konsisten terhadap jawaban kuesioner. Hal ini bisa diantisipasi peneliti dengan cara mendampingi dan mengawasi responden dalam memilih jawaban agar responden fokus dalam menjawab pernyataan yang ada.

D. Saran Peneliti

Berdasarkan keterbatasan penelitian tersebut, maka peneliti memberikan beberapa saran yang dapat digunakan bagi pihak yang melakukan penelitian sejenis, antara lain:

1. Memperluas objek penelitian pada seluruh SKPD di Kabupaten/Kota Cirebon untuk mendapat gambaran secara umum mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
2. Menambah variabel-variabel lain seperti Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Analisis Jabatan, Kompetensi, serta Kemampuan pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017.
- Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2015.
- Kristina Febe, dkk, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Disiplin Pegawai." *Kantor Pertanian Kabupaten Temanggung*, t.thn.: 1-9.
- Kristina Febe, dkk, "Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur." *Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur*, t.thn.: 1-9.
- Ghozali, Imam. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23*. Bandung: ALFABETA, 2016.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016.
- Ida, Ni Made. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Terhadap Disiplin Kerja." *Karyawan pada Bank Tabungan Negara (PERSERO), Tbk. Cabang Denpasar*, t.thn.: 1342-1360.
- Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Disunting oleh Dinah Sumayyah. Bandung: Refika Aditama, 2016.
- Sinambela, Lijan Poltak. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Disunting oleh Suryani dan Restu Damayanti. Jakarta: Bumi Aksara, 2017.
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. New Jersey: PEARSON, 2015.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Sutopo, M.T., 2017.