

BAB II TINJAUAN TEORI

A. Teori Yang Terkait Dengan Variabel Penelitian

1. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2001:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mengutip dari Jurnal Pendidikan Iswara Manggala Dwi Laswiyati (2005:5) pengertian kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan penyempurnaannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika. Menurut Gomes (2005:195) mengemukakan definisi kinerja pegawai sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.

Sedangkan menurut Bernardin dalam Robbins (1998:260) kinerja konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan 21 sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia

dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas. Bambang mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu perbandingan hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja per satuan waktu. Faustino Cardosa mengemukakan definisi kinerja yaitu sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas yang sering dihubungkan dengan produktivitas. Sedangkan A.A anwar mengemukakan bahwa kinerja pegawai atau prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan.⁵⁶ Berdasarkan pemaparan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwasanya kinerja pegawai merupakan suatu hasil capaian kerja maupun prestasi kerja yang dicapai pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas.

Adapun beberapa pengertian kinerja yang dikemukakan oleh beberapa pakar antara lain:

- 1) Slotovich mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang diinginkan.
- 2) Griffin mengemukakan bahwa kinerja merupakan seluruh kemampuan yang ada pada diri pekerja.

- 3) Mondy mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh suatu tujuan.
- 4) Hersey mengemukakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan.
- 5) Casio mengemukakan bahwa kinerja merujuk pada pencapaian tujuan terhadap tugas yang diberikan.
- 6) Schermerhorn mengemukakan bahwa kinerja sebagai kualitas maupun kuantitas dari tugas-tugas yang dicapai baik secara individu maupun kelompok.
- 7) Rivai mengemukakan bahwa kinerja adalah kemauan seseorang maupun kelompok orang dalam melaksanakan suatu kegiatan maupun pekerjaan dengan tanggung jawab sehingga mencapai hasil yang diharapkan.

b. Karakteristik Kinerja Pegawai

Adapun beberapa karakteristik yang dimiliki pegawai, yaitu:

- 1) Kriteria yang baik harus diukur dengan cara-cara yang dapat dipercaya. Konsep pengukuran menggunakan komponen stabilitas artinya dilaksanakan pada waktu yang berbeda dan mencapai hasil yang serupa. Sedangkan Konsistensi berarti pengukuran yang dilakukan dengan metode yang berbeda atau orang yang berbeda tetapi hasil yang dicapai sama.
- 2) Mampu membedakan individu sesuai dengan kinerja mereka.
- 3) Harus sensitif terhadap masukan dan tindakan pemegang jabatan.

- 4) Kriteria yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang menilai.

c. Prinsip-Prinsip Kinerja Pegawai

Beberapa prinsip-prinsip kinerja pegawai, antara lain:

- 1) Tidak ada orang yang menerima pekerjaan untuk gagal.
- 2) Orang termotivasi atas dua hal: ketakutan atas hukuman dan harapan akan imbalan.
- 3) Masalah kinerja kecil yang diabaikan sejak awal akan menjadi masalah besar dan dapat mempengaruhi karyawan yang lain.
- 4) Jika anda melakukan apa yang selalu anda lakukan, anda akan mendapatkan apa yang selalu anda dapatkan.
- 5) Setiap orang ahli dalam satu bidang, kuncinya adalah menemukan apa yang menjadi keahlian setiap orang.
- 6) Anda tidak dapat memuaskan seorang bos yang tidak tahu apa yang diinginkannya.
- 7) Kadang tindakan yang terbaik adalah tidak bertindak sama sekali.
- 8) Menangkap basah orang yang sedang melakukan sesuatu yang benar.
- 9) Anda akan mendapatkan kinerja yang lebih hebat dengan bekerja sama dari pada menginjak orang lain.
- 10) Perlakuan yang berbeda untuk orang berbeda.
- 11) Tidak hanya berbicara saja tetapi harus bertindak langsung.
- 12) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

d. Indikator Kinerja Pegawai

Adapun beberapa indikator-indikator untuk mengukur kinerja pegawai sebagai berikut Menurut Wilson Bangun (2012:234):

- 1) Kualitas. Kualitas kerja pegawai dapat diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang telah dihasilkan dari keterampilan dan kemampuan pegawai.
- 2) Kuantitas. Kuantitas merupakan Jumlah yang dihasilkan berdasarkan jumlah unit, maupun jumlah siklus aktivitas.
- 3) Ketepatan waktu. Yakni aktivitas yang diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan.
- 4) Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan agar hasil dari setiap unit mengalami kenaikan
- 5) Kemandirian Seorang karyawan dapat menjalankan fungsi kerjanya dengan komitmen kerja.

e. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Sastrohadiwiryo, adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan yang dimiliki pegawai itu sendiri, seperti pendidikan yang diperoleh dari bangku sekolah.
- 2) Motivasi yang diberikan langsung kepada setiap individu pegawai, seperti pemberian penghargaan, bonus dan piagam.
- 3) Dukungan yang diterima seperti adanya fasilitas yang mendukung dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga secara tidak langsung

pencapaian kinerja akan baik, dan membantu meningkatkan kinerja pegawai.

4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan akan memberikan kepuasan dan kecintaan terhadap perusahaan serta pekerjaan. Sehingga menimbulkan kinerja yang baik.

5) Hubungan mereka dengan organisasi, artinya jika antara karyawan satu dengan yang lain menjalin hubungan yang harmonis dan nyaman akan menimbulkan semangat kerja pegawai yang tinggi.

Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang dikemukakan oleh tokoh diatas memaparkan bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai selain berasal dari potensi dari individu pegawai juga harus adanya motivasi diri dengan pemberian penghargaan, adanya kerja sama yang baik antar pegawai serta fasilitas yang memadai juga sangat diperlukan bagi pegawai.

f. Pengukuran Kinerja pegawai

Untuk mengetahui kinerja pegawai perlu dilakukan pengukuran kerja. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mengidentifikasi aktivitas yang utama atau yang diprioritaskan untuk diperbaiki. Adapun beberapa kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1) Relevan (*relevance*). Yaitu terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, serta terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan

yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.

2) Sensitivitas (*sensitivity*). Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.

3) Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.

4) Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.

5) Praktis (*practicality*). Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut

g. Penilaian Kinerja Pegawai

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Pada dasarnya prestasi kerja merupakan hasil capaian dari setiap pegawai. Adapun unsur-unsur yang diperlukan dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kesetiaan. Suatu tekad dan kesanggupan mentaati dalam melaksanakan dan mengamalkan sesuatu dengan penuh kesadaran maupun tanggung jawab.
- 2) Hasil Kerja. Kinerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang telah diberikan.
- 3) Tanggung Jawab. Kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan dengan baik dan tepat waktu.
- 4) Ketaatan. Kesanggupan seorang tenaga kerja dalam mentaati segala tetetapan, peraturan perundang-undangan maupun peraturan kedinasan yang berlaku. Serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan oleh perusahaan secara tertulis maupun tidak tertulis.
- 5) Kejujuran. Ketulusan hati seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, serta tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan.
- 6) Kerjasama. Kemampuan bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas maupun pekerjaan yang telah ditetapkan agar mencapai hasil yang sebaik-baiknya.
- 7) Prakarsa. Kemampuan dalam mengambil keputusan, melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya tanpa menunggu perintah.

- 8) Kepemimpinan. Kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok

Evaluasi kinerja pegawai menjadi salah satu tantangan bagi setiap instansi, karena perlu adanya pertimbangan sehingga bisa menjadi lebih efisien dan lebih valid. Oleh karenanya penting bagi setiap instansi menyadari kemampuan setiap pegawai, mampu mengelola, dan menyelaraskan. Adapun model evaluasi dalam penilaian kinerja pegawai sebagai berikut:

h. Faktor terkait perusahaan atau lingkungan:

- 1) Dukungan manajemen
- 2) Budaya pelatihan
- 3) Iklim organisasi
- 4) Dinamisme lingkungan

i. Faktor terkait karyawan

- 1) Proaktif
- 2) Kemampuan beradaptasi
- 3) Motivasi naluriah
- 4) Fleksibilitas kemampuan
- 5) Komitmen
- 6) Tingkat keterampilan

j. Faktor yang berhubungan dengan pekerjaan

- 1) Lingkungan kerja

- 2) Komunikasi kerja
- 3) Otonomi pekerjaan

k. Tujuan Peningkatan Kinerja Pegawai Secara umum tujuan peningkatan kinerja pegawai diantaranya yaitu:

- 1) Untuk memenuhi kebutuhan lembaga sehingga bisa mencapai hasil kerja yang baik.
- 2) Untuk meningkatkan kemampuan sistem lembaga agar efektif, efisien dan bermutu.
- 3) Untuk membantu pegawai dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja maupun kepribadiannya sehingga mencapai hasil kerja yang baik.

Dari beberapa tujuan diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu untuk meningkatkan kemampuan pegawai dengan cara mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki agar bisa bekerja lebih baik dan bermutu

l. Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai

Peran penting dalam pencapaian sebuah organisasi adalah sumber daya manusia. Kinerja seorang karyawan sangat diperlukan dalam mencapai kinerja pegawai serta juga dapat menjadi keberhasilan dari setiap instansi, karena dengan kinerja yang baik dapat mencapai tingkat pengembangan karir pegawai yang lebih baik. Dalam meningkatkan kinerja pegawai dibutuhkan strategi yang bisa

mempengaruhi pegawai agar bisa berkembang dalam meningkatkan kinerja. Beberapa strategi dalam meningkatkan kinerja pegawai, yaitu:

1) Disiplin merupakan kesanggupan pegawai untuk mentaati serta menghindari larangan yang telah ditetapkan maupun ditentukan dalam suatu peraturan, yang jika dilanggar akan dijatuhi hukuman. Disiplin ini lebih mengarah pada ketertiban dan pengendalian diri.

Salah satu tolok ukur disiplin adalah kehadiran pegawai.

2) Diklat merupakan sarana dalam meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan pegawai supaya bisa meningkatkan pelayanan terhadap konsumen. Keterampilan dan pengetahuan ini menjadi salah satu modal bagi pegawai dalam melaksanakan tugasnya serta bisa bertanggung jawab.

3) Sanksi merupakan tindakan hukum yang diberikan kepada pegawai untuk dipatuhi, serta merupakan peraturan yang ditetapkan atau tata tertib yang diberlakukan oleh sebuah instansi.

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut Leadership dan dalam bahasa Arab disebut Zi'amah atau Imamah dalam terminology yang dikemukakan oleh Marifield dan Hamzah. Kepemimpinan adalah menyangkut dalam menstimulasi, memobilisasi, mengarahkan, mengkoordinasi motif-motif dan kesetiaan orang-orang yang terlibat dalam usaha bersama. Kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi-

fungsi manajemen yang menduduki posisi strategis dalam sistem dan hirarki kerja dan tanggung jawab pada sebuah organisasi.

Berikut merupakan definisi dari kepemimpinan, berdasarkan para pakar:

- 1) Kootz & O'donnel (1984), mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja sungguh- sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.
- 2) Georger R. Terry (1960), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan bersama.
- 3) Slamet (2002), kepemimpinan merupakan suatu kemampuan, proses, atau fungsi, pada umumnya untuk mempengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu.
- 4) Thoha (1983), kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Dari beberapa pendapat para pakar diatas penulis mendefinisikan kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mengarahkan, membimbing dan memotivasi serta bersama-sama mengatasi problem dalam proses pencapaian tujuan suatu organisasi.

Kepemimpinan didefenisikan menurut Kartono (2014:56) kepemimpinan tidak lagi didasarkan pada bakat dan pengalaman saja, tetapi pada penyiapan secara berencana, melatih calon pemimpin. Semua dilakukan lewat perenanaan, penyelidikan, percobaan atau

experiment, analisis, supervise, dan pengembangan secara sistematis untuk membangkitkan sifat-sifat pemimpin yang unggul, agar mereka berhasil dalam tugas-tugasnya. McShane dan Von Glinow (2010, 360) menyatakan kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi kearah efektivitas dan keberhasilan organisasi dimana mereka jadi anggotanya.

Menurut Tead dalam Kartono (2014:57) kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Wibowo (2013:281) menyatakan kepemimpinan pada hakikatnya adalah kemampuan individu dengan menggunakan kekuasaan melakukan proses mempengaruhi, memotivasi, dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan perilaku orang lain, baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam kepemimpinan terdapat unsurunsur seperti pimpinan, kelompok yang dipimpin, sasaran, aktivitas, interaksi dan kekuatan. Menurut Colquitt, Lepine dan Wesson dalam Wibowo (2013: 308)

Dalam bukunya Hadari Nawawi (2016) menyebutkan beberapa fungsi kepemimpinan, yaitu:

- 1) Fungsi Instruktif

Pemimpin berperan sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara melakukan), bilamana (waktu pelaksanaan), dan di mana (tempat mengerjakan) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Dengan kata lain, fungsi orang yang dipimpin hanyalah untuk melaksanakan perintah pemimpin.

2) Fungsi Konsultatif

Pemimpin menggunakan fungsi konsultatif sebagai cara berkomunikasi dua arah dalam upaya menetapkan sebuah keputusan yang membutuhkan pertimbangan dan konsultasi dari orang yang dipimpinnya.

3) Fungsi Partisipasi

Pemimpin bisa melibatkan anggotanya dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya.

4) Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi adalah bentuk kepercayaan seorang pemimpin kepada seseorang yang diberikan pelimpahan wewenang untuk bertanggung jawab.

5) Fungsi Pengendalian

Pemimpin bisa melakukan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan, terhadap kegiatan para anggotanya.

b. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan

Menurut Bernes dalam buku Prilaku Dalam Keorganisasian mengatakan seorang pemimpin dalam tim kaizen memfokuskan perhatiannya pertama kepada manusia baru kemudian pada hasilnya,

sehingga tanggung jawab pemimpin merupakan kebalikan dari tugas supervisor.

Prinsip kepemimpinan kaizen menurut Bernez dikemukakan dengan mempertimbangkan bahwa kaizen mengandung sembilan prinsip, yaitu:

1) Mengadakan peningkatan secara terus menerus. Sudah menjadi

sifat alamiah suatu tugas dapat dilaksanakan secara sukses, maka kita pengalihan perhatian pada suatu yang baru. Keberhasilan bukanlah suatu hasil akhir dari suatu tugas, keberhasilan adalah suatu langkah maju berikutnya.

2) Mengakui masalah secara terbuka. Keterbukaan sebagai kekuatan yang bisa mengendalikan dan mengatasi berbagai masalah dengan cepat, dan juga sama secepatnya dapat mewujudkan kemampuan.

3) Mempromosikan keterbukaan, bagi organisasi tradisional, ilmu pengetahuan adalah kekuasaan pribadi. Tetapi bagi organisasi kaizen, ilmu adalah untuk saling dibagikan dan hubungan komunikasi yang mendukungnya adalah sumber efisiensi yang

besar. d. Menciptakan tim kerja. Dalam organisasi Kaizen tim adalah bahan bangunan dasar yang membentuk struktur organisasi.

Masing-masing karyawan secara individual memberikan sumbangan berupa reputasi akan efisiensi, prestasi kerja dan peningkatannya.

4) Memberikan proses hubungan kerja yang benar. Dalam organisasi kaizen tidak menyukai hubungan yang saling bermusuhan dan

penuh kontroversi yang terjadi dalam perusahaan secara murni berpusat pada hal-hal yang memiliki kultur yang saling menyalahkan.

- 5) Mengembangkan disiplin pribadi. Disiplin di tempat kerja merupakan sifat alamiah dan menuntut pengorbanan pribadi untuk menciptakan suasana harmonis dengan rekan sekerja di dalam tim

dan prinsip-prinsip utama perusahaan, sehingga sifat-sifat individual yang terpenting bisa tetap terjaga.

- 6) Memberikan informasi pada karyawan. Informasi merupakan hal yang penting dalam perusahaan kaizen. Para pemimpin dan para manajer 20 mengakui bahwa karyawan tidak dapat diharapkan untuk berpartisipasi melebihi tugas sehari-hari mereka.

- 7) Sebagai contoh tugas mereka dalam sistem sasaran perusahaan, siklus kaizen atau siklus kualitas tim-tim proyek.

- 8) Memberikan wewenang pada setiap karyawan. Melalui pelatihan berbagai keahlian, dorongan semangat, tanggung jawab, pengambilan keputusan, akses sumber-sumber data dan anggaran, timbal balik reputasi perusahaan, dan penghargaan, maka para karyawan kaizen memilih kekuatan untuk cara memengaruhi urusan diri mereka sendiri dan urusan perusahaan.

c. Kriteria Seorang Pemimpin

Menurut Vietzal Rivai dan Boy Raffi Amar dalam buku pemimpin dan kepemimpinan dalam organisasi mengatakan Seorang

pemimpin dalam suatu organisasi harus memiliki kriteria tertentu layaknya seorang pemimpin yang sejati kriteria tersebut, yaitu;

1) Pengaruh seorang pemimpin adalah seorang yang memiliki orang yang mendukungnya yang turut membesarkan nama sang pimpinan. Pengaruh itu menjadikan sang pemimpin diikuti dan membuat orang lain tunduk pada apa yang dikatakan sang pemimpin.

2) Kekuasaan/power; seorang pemimpin umumnya diikuti oleh orang lain karena ia memiliki kekuasaan yang membuat orang lain menghargai keberadaannya. Tanpa kekuasaan atau kekuatan yang dimiliki sang pemimpin tentunya tidak ada orang yang mau menjadi pendukungnya. Kekuasaan dan kekuatan yang dimiliki seorang pemimpin ini menjadikan orang lain akan tergantung pada apa yang dimiliki seorang pemimpin, tanpa itu ia tidak akan bisa berbuat apa-apa. Hubungan ini menjadikan hubungan yang bersifat simbiosis mutualisme, dimana kedua belah pihak merasa saling diuntungkan.

3) Wewenang disini dapat diartikan sebagai hak yang diberikan kepada pemimpin untuk menetapkan sebuah keputusan dalam melaksanakan suatu hal/ kebijakan. Wewenang disini juga dapat dialihkan kepada karyawan oleh pimpinan apabila pemimpin percaya bahwa karyawan tersebut mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, sehingga karyawan diberi

kepercayaan untuk melaksanakan tanpa perlu campur tangan dari segi sang pemimpin.

- 4) Pengikut seorang pemimpin yang memiliki pengaruh, kekuasaan / power dan wewenang tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin apabila dia tidak memiliki pengikut yang berada di belakangnya yang memberi dukungan mengikuti apa yang dikatakan pemimpin.

d. Sifat-Sifat Kepemimpinan

Menurut George R Terry dalam buku Manajemen sumber daya manusia mengatakan ada beberapa sifat penting dalam kepemimpinan, sifat-sifat tersebut adalah;

1) Energi

Untuk tercapainya kepemimpinan yang baik memang diperlukan energi yang baik pula, jasmani maupun rohani. Seorang pemimpin harus sanggup bekerja dalam jangka panjang dan dalam waktu yang tidak tertentu. Sewaktu-waktu dibutuhkan tenaganya, ia harus sanggup melaksanakannya mengingat kedudukannya dan fungsinya. Karena itu kesehatan fisik dan mental benar-benar diperlukan bagi seorang pemimpin.

2) Memiliki stabilitas emosi

Seorang pemimpin yang efektif harus melepaskan dari purbasangka, kecurigaan terhadap bawahan-bawahannya. Sebaliknya ia harus tegas, konsekuen dan konsisten dalam tindakan-tindakannya, percaya diri sendiri dan memiliki jiwa sosial terhadap bawahannya.

3) Motivasi pribadi

Keinginannya untuk memimpin harus datang dari dorongan batin pribadinya sendiri, dan bukan paksaan dari luar dirinya. Kekuatan dari luar hanya bersifat stimulus saja terhadap keinginan-keinginan untuk menjadi pemimpin. Hal tersebut tercermin dalam keteguhan pendiriannya, kemauan yang keras dalam bekerja dan penerapan

sifat-sifat pribadi yang baik dalam pekerjaannya.

4) Kemahiran mengadakan komunikasi

Seorang pemimpin harus memiliki kemahiran dalam menyampaikan gagasan baik secara lisan maupun tulisan. Hal ini sangat penting bagi pemimpin untuk mendorong maju bawahan, memberikan atau menerima informasi bagi kemajuan organisasi dan kepentingan bersama.

5) Kecakapan mengajar

Sering kita dengar bahwa seorang pemimpin yang baik pada dasarnya adalah seorang guru yang baik. Mengajar adalah jalan yang terbaik untuk memajukan orang-orang atas pentingnya tugas-tugas yang dibebankan atau sebagainya.

6) Kecakapan sosial

Seorang pemimpin harus mengetahui benar tentang bawahannya. Ia harus mempunyai kemampuan untuk bekerja sama dengan bawahan, sehingga mereka benar-benar memiliki kesetiaan bekerja di bawah kepemimpinannya.

7) Kemampuan teknis

Meskipun dikatakan bahwa Semakin tinggi tingkat kepemimpinan seseorang, makin kurang diperlukan kemampuan teknis ini, karena lebih mengutamakan manajerial skillnya, namun sebenarnya kemampuan teknis ini diperlukan juga. Karena dengan dimilikinya kemampuan teknis ini seorang pemimpin akan lebih mudah dikoreksi bila terjadi suatu kesalahan pelaksanaan tugas.

e. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Usman Effendi Fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, mengarahkan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan target dan perencanaan. Agar kelompok berjalan dengan efektif, pemimpin harus melaksanakan fungsi utama, yaitu;

- 1) Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah yaitu menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
- 2) Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial yaitu segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan kelompok dan sebagainya

f. Peran Kepemimpinan

Menurut Burt Nanus yang dikutip lembaga Pendidikan dan Pengembangan Manajemen Jakarta. Seorang pemimpin diharapkan dapat berperan sebagai berikut:

1) Pemberi arah

Seorang pemimpin diharapkan mampu memberi pengarahan, sehingga dapat diketahui sampai sejauh mana efektifitas maupun efisiensi pelaksanaan dalam upaya pencapaian tujuan.

2) Agen Perubahan

Seorang pemimpin sebagai katalisator perubahan pada lingkungan eksternal. Untuk itu, pemimpin harus mampu mengantisipasi perkembangan dunia luar, serta menganalisis implikasinya terhadap organisasi, menetapkan visi yang tepat untuk menjawab hal yang utama dan prioritas atas perubahan tersebut, mempromosikan penelitian, serta memberdayakan karyawan menciptakan perubahan-perubahan yang penting.

3) Pembicara

Pemimpin sebagai pembicara ahli, pendengar yang baik, dan penentu visi organisasi merupakan penasihat negosiator organisasi dari pihak luar, agar memperoleh informasi dukungan, ide dan sumberdaya yang bermanfaat bagi perkembangan organisasi.

4) Pembina

Pemimpin adalah pembina tim yang memberdayakan individu-individu dalam organisasinya dan mengarahkan perilaku mereka sesuai visi yang telah dirumuskan. Dengan kata lain ia berperan sebagai mentor, yang menjadikan visi menjadi realitas.

g. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Komang Ardana dan Ni Wayan Mujiati dalam buku *Prilaku Organisasi* mengatakan ada beberapa faktor tertentu yang dapat mempengaruhi proses kepemimpinan dalam suatu organisasi, faktor tersebut antara lain adalah;

1) Karakteristik pribadi pemimpin

Yang sangat menonjol adalah inteligensi. Umumnya pemimpin akan mempunyai taraf inteligensi yang lebih tinggi dari pada yang dipimpin. Selain itu ada karakteristik lain seperti kecerdasan dan memotivasi.

2) Kelompok yang dipimpin

Kumpulan dari pada karakteristik pribadi seorang pemimpin seperti yang diuraikan di atas itu belum berarti apa-apa, sebelum ia menggunakan sebagai alat untuk menginterpretasi tujuan yang harus dicapai olehnya

3) Situasi

Setiap pemimpin akan berfungsi pada suatu situasi, yang berupa situasi manusia, fisik, dan waktu. Tiap-tiap perubahan situasi membutuhkan perubahan dalam macam kemampuan memimpin. Dengan pengertian bahwa setiap situasi adalah unik, maka untuk

tiap 27 situasi dibutuhkan pemimpin yang spesifik dan fleksibel untuk menghadapi situasi yang dahsyat

h. Teori Kepemimpinan

Menurut Vietzal Rivai dalam buku Kepemimpinan Dan Prilaku Organisasi mengatakan ada beberapa teori yang mendukung dari diri seorang pemimpin, teori tersebut antara lain adalah;

1) Teori Sifat

Teori sifat merupakan teori yang menjelaskan Sifat-sifat yang melekat dalam diri seorang pemimpin yang akan mewarnai tingkah laku, perbuatan, tindakan dan keputusan-keputusan yang diambilnya. Sifat merupakan tumpuan dan modal dasar untuk memberikan energi dalam kepemimpinannya. Pemimpin dapat mencapai efektifitas dengan mengembangkan sifat- sifat yang dimiliki.

2) Teori Prilaku

Di akhir tahun 1940-an para peneliti mulai mengeksplorasi pemikiran bahwa bagaimana perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Dan mereka menemukan sifatsifat, mereka meneliti pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya.

3) Teori kepemimpinan situasional

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu.

Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

i. Teori Kelahiran Pemimpin

Menurut Djanalis Djanaid dalam buku Prilaku Dalam Organisasi mengatakan ada tiga teori tentang lahirnya pemimpin yaitu sebagai berikut;

- 1) Teori keturunan adalah bahwa pemimpin itu muncul karena sifat yang dibawanya sejak lahir. Ini berarti seseorang akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinannya.
- 2) Teori pengaruh lingkungan adalah teori ini menyebutkan bahwa pemimpin dibentuk karena lingkungan hidupnya bukan karena keturunan. Ini berarti seseorang mampu menjadi pemimpin apabila diberi kesempatan.
- 3) Teori kelompok campuran adalah pemimpin itu memiliki bakat sejak lahir kemudian berkembang melalui pendidikan dan pengalaman terutama dalam berinteraksi kepada orang lain.

j. Indikator kepemimpinan

Mengacu kepada Terry (dalam Martoyo,2015:197-198) tentang beberapa sifat seorang pemimpin yang harus dimiliki antara lain:

- 1) Penuh Energi (Energic).
- 2) Memiliki Stabilitas Emosi.
- 3) Memiliki Pengetahuan Tentang Hubungan Antara Manusia (Human Relation).

- 4) Motivasi Pribadi.
- 5) Kemahiran Mengadakan Komunikasi.
- 6) Kecakapan Mengajar.
- 7) Kecakapan Sosial.
- 8) Kemampuan Teknis.

3. Lingkungan Kerja Non Fisik

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja, menurut Wursanto (2009) dibedakan menjadi dua macam, yaitu kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik, dan kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi psikis”. Kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dari lingkungan kerja. Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera, seperti warna, bau, suara, dan rasa.

Menurut Miftahuljannah (2018) Lingkungan kerja non fisik sebagai lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera, namun dapat dirasakan oleh pegawai yang bekerja di lingkungan tersebut. Lingkungan kerja non fisik adalah kondisi lain dari lingkungan kerja fisik yang menyangkut hubungan kerja pegawai dan pengaruhnya terhadap kinerja Rahmawanti (2014). Sedangkan menurut Tarwaka et al., (2004) Lingkungan kerja non fisik (psikologis) seperti pemilihan dan penempatan tenaga kerja, hubungan antara pekerja dengan pekerja, pekerja dengan atasan, pekerja dengan

keluarga dan pekerja dengan lingkungan ltern akan berdampak kepada performansi kerja di tempat kerja

b. Faktor Lingkungan Kerja

Faktor pada lingkungan kerja tanpa disadari dapat berpengaruh langsung terhadap sikap kerja pegawai dan bisa menentukan kinerja pegawai, yang mendasari antara lain penerangan, temperatur (suhu), jendela (ventilasi), waktu istirahat, penyesuaian area kerja mengakibatkan berdampak dalam waktu cukup lama, demikian juga dengan area kerja yang buruk akan menyebabkan susahny memperoleh sistem kerja yang efektif dan efisien bahwasanya area kerja aman dan sehat itu terbukti dapat mempengaruhi produktivitas (Ardana, 2012:208).

Faktor yang terdapat dalam lingkungan kerja secara tidak langsung berpengaruh terhadap sikap kerja pegawai serta mudah menentukan kinerja pegawai, terdiri dari penerangan, temperatur (suhu), jendela (ventilasi), waktu istirahat, keamanan serta suara. Lingkungan kerja sendiri ada dua macam yaitu lingkungan kerja fisik serta lingkungan kerja non fisik (Sedarmayanti, 2011:26). Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan semangat kerja secara kelompok atau team maupun individu, sehingga menciptakan produktivitas dan prestasi kerja karyawan menjadi meningkat. Menurut Hasibuan dan Bahri (2018) lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Sulistyowati (2015) lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sebuah suasana kondusif dalam lingkungan kerja mampu meningkatkan tingkat kepuasan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Perusahaan diharapkan mampu melaksanakan berbagai kegiatan dalam rangka pemenuhan tuntutan dan perubahan-perubahan pada lingkungan perusahaan (Dewi, 2019). Lingkungan kerja yang sehat menjadi keinginan semua karyawan. hal ini akan menjadikan karyawan betah dan nyaman dalam melakukan pekerjaannya.

c. Jenis - Jenis Lingkungan Kerja

Menurut (Made, N. dan Tabanan 2018), ada 2 ragam lingkungan kerja yang saling berkaitan, yaitu:

- 1) Lingkungan fisik yakni keadaan yang dapat mempengaruhi karyawan. Faktor lingkungan fisik yaitu suhu, pencahayaan, ventilasi dan desain ruang kerja.
- 2) Lingkungan nonfisik yakni keadaan yang sedang berlangsung yang berhubungan dengan aktivitas kerja, maupun dengan pemimpin atau dengan teman kerja lainnya.

d. Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut (Izzah, Rini, & Poernomo (2019) terdapat enam indikator lingkungan kerja non fisik yaitu:

- 1) Prosedur kerja
- 2) Standar kerja
- 3) Tanggung jawab atasan
- 4) Kejelasan tugas
- 5) Sistem reward

6) Hubungan antar pegawai.

4. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Kata Motivasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia memiliki pengertian sebagai dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak untuk melakukan tindakan dengan tujuan tertentu.

Menurut Mc. Donald dalam Sardimana, menyebutkan bahwa motivasi sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya “feeling” dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.

Menurut Robbert Heller dalam Wibowo (2018:148) motivasi kerja merupakan keinginan untuk bertindak untuk mencapai setiap tujuan Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerjaan memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Motivasi kerja pada umumnya berkaitan dengan tujuan, sedangkan tujuan organisasional mencakup pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan (Robbins dan Judge Dalam Wibowo (2018:148). Sedangkan Menurut Hamzah Uno (2017:72) memberikan definisi motivasi kerja sebagai kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan perilaku sukarela seseorang untuk melakukan pekerjaan.

Motivasi adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan, atau menggerakkan dan motivasi itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap, dan tindak-tanduk

seseorang yang selaludikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi Siagian (dalam Sutrisno, 2016:110).

b. Tujuan motivasi

Terdapat beberapa tujuan dan manfaat motivasi menurut Malayu (2015:146) antara lain :

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 4) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 5) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 6) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
- 7) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 8) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 9) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

c. Faktor Motivasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai yang dikemukakan Saydam dalam Arindha (2014:40) yaitu:

- 1) Keluarga dan Kebudayaan: Dalam prestasi pegawai dapat dipengaruhi oleh lingkungan seperti orang tua dan teman.
- 2) Konsep diri: Konsep diri berkaitan dengan cara berfikir pegawai. Jika dirinya mampu dalam melakukan sesuatu, maka akan

termotivasi untuk melakukan dengan baik

- 3) Jenis kelamin: Prestasi kerja di lingkungan pekerjaan umumnya diidentikkan dengan maskulinitas.
- 4) Pengakuan dan Prestasi: Lebih termotivasi bekerja apabila diperhatikan dan diakui oleh pimpinan dan rekan kerjanya.
- 5) Cita-cita atau Aspirasi: Target yang ingin dicapai dalam melakukan pekerjaan agar menghasilkan sesuai tujuan organisasi.

d. Jenis-Jenis Motivasi

Motivasi kerja dibagi menjadi beberapa jenis. Jenis-jenis motivasi menurut Winardi (2016:5) dapat bersifat negatif dan positif, yakni:

- 1) Motivasi Positif, yang kadang-kadang dinamakan orang “motivasi yang mengurangi perasaan cemas” (anxiety reducing motivation) atau “pendekatan wortel” (the carrot approach) di mana orang ditawarkan sesuatu yang bernilai (misalnya imbalan berupa uang, pujian dan kemungkinan untuk menjadi karyawan tetap) apabila kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan.
- 2) Motivasi Negatif, yang sering kali dinamakan orang “pendekatan tongkat pemukul” (the stick approach) menggunakan ancaman hukuman (teguranteguran, ancaman akan di PHK, ancaman akan diturunkan pangkat dan sebagainya) andaikata kinerja orang bersangkutan di bawah standar.

e. Indikator motivasi

Indikator motivasi kerja mengacu kepada Sedermayanti (dalam Mappasomba, et al. 2017) sebagai berikut:

- 1) Gaji (salary).
- 2) Supervisi.
- 3) Kebijakan dan Administrasi.
- 4) Hubungan sesama rekan kerja.
- 5) Kondisi Kerja.
- 6) Pekerjaan itu Sendiri.
- 7) Peluang untuk Maju.
- 8) Penghargaan atau Pengakuan.
- 9) Keberhasilan.
- 10) Tanggung Jawa

f. Sumber Motivasi

Siagian (2014:167) dalam sumber motivasi ini digolongkan dalam 2 bagian yaitu :

- 1) Motivasi Intrinsik Motivasi yang muncul dari dalam diri pegawai yang berfungsi tanpa adanya dorongan dari luar.

a) Minat

Jika ada suatu kegiatan yang sesuai minat pegawai maka pegawai akan merasa terdorong untuk melakukan kegiatan tersebut.

b) Sikap positif

Pegawai yang mempunyai sikap positif pastinya akan terlibat dalam kegiatan dan rela untuk ikut dan berupaya seoptimal

mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik

c) Kebutuhan

Setiap pegawai pasti memiliki kegiatan tertentu dan berupaya memenuhi kebutuhan dengan melaksanakan serangkaian aktivitas.

2) Motivasi Ekstrinsik Motivasi yang muncul karena adanya dorongan dari luar.

a) Motivator

Motivator berkaitan dengan prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri serta pekerjaannya itu sendiri.

b) Kesehatan kerja

Dalam hal ini kebijakan dan administrasi yang baik akan memunculkan jaminan kesehatan bagi pegawai, pelayanan klinik baik dan teknis yang memadai, kondisi kerja dan keselamatan kerja yang mendukung.

B. Keterkaitan antar Variabel Penelitian

1. Hubungan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Folkman dan Zenger (2002:78) mengklaim bahwa ada yang kuat hubungan antara berfokus pada hasil dan interpersonal keterampilan dalam pemimpin modern yang sukses, karena itu tidak memungkinkan pemimpin modern untuk beroperasi lebih holistik ke pendekatan atau setidaknya satu multidimensi diperlukan. Dalam konteks kepemimpinan baru secara terus-menerus berubah dan setiap peran antara pemimpin dan majikan menjadi lebih cair karena keterlibatan stakeholder semakin

menjadikan kepemimpinan yang lebih luas dan perlu menjadi lebih inklusif. Menemukan hubungan yang positif antara pemimpin atau karyawan hubungan dan mendukung kinerja bisnis Welch (2001:2), ketika dia akan mengklaim bahwa bangunan orang baik menyebabkan orang membangun produk yang baik dan jasa, dengan Implikasinya, bisnis yang sukses.

Penelitian Nur Indah Hayati Lestari Murni (2007) membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan dengan kinerja. Selanjutnya penelitian Joko Purnomo (2008) membuktikan bahwa kepemimpinan yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara. Stoner dan Wankel (1986:112) menjawab bahwa sebagian besar banyak orang ketika ditanya pertanyaan ini akan mungkin menjawab bahwa pemimpin yang efektif memiliki sifat yang diinginkan tertentu atau kualitas, misalnya: karisma, wawasan, persuasif dan intensitas. Ketika berpikir para pemimpin heroik seperti Napoleon, Washington, Lincoln, Rooseveltd dan Churchill, itu diakui bahwa sifat-sifat tersebut datang secara alami kepada mereka dan diperlukan untuk apa yang mereka capai.

Penelitian Widyatmini, Luqman Hakim (2008) membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja pegawai, hal 28 ini menyimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan maka kinerja pegawai juga akan lebih baik

H1= Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2. Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja adalah di dalam suatu instansi penting untuk di perhatikan. Penyusunan suatu sistem produk dalam bekerja yang baik tidak akan di laksanakan dengan efektif apabila tidak di dukung dengan lingkungan kerja yang memuaskan di dalam perusahaan/ instansi tersebut. Segala mesin, peralatan kantor yang di pasang dan di pergunakan di dalam perusahaan/ instansi tersebut, Tidak akan banyak berarti, apabila para pegawai tidak dapat bekerja dengan baik disebabkan, karena faktor lingkungan kerja yang tidak memenuhi persyaratan yang di tentukan.

Walaupun lingkungan kerja itu tidak berfungsi, sebagai mesin dan peralatan produksi kantor yang langsung memproses bahan menjadi produk, namun pengaruh lingkungan kerja ini akan terasa di dalam proses produksi yang di laksanakan oleh perusahaan/ instansi yang bersangkutan. Menurut Sukanto dan Indriyo (2000:151) “lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam berkerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja”.

Menurut Alex S. Nitisemito (1992: 25) lingkungan kerja adalah “segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang di bebankan”. Penelitian Joko Purnomo, Widyatmini, Luqman Hakim (2008) membuktikan bahwa kepemimpinan yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai

Negeri Sipil pada Dinas Kehutanan 29 dan Perkebunan Kabupaten Jepara.

Lingkungan kerja merupakan alat perkakas yang akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai jika lingkungan yang ada di instansi itu baik. Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan maupun bawahan, serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada ditempat bekerja akan membawa dampak positif bagi karyawan, sehingga kinerja meningkat. Suatu instansi mempunyai tujuan untuk mendapatkan upah guna memenuhi kebutuhan hidupnya, begitu pula dengan adanya lingkungan kerja yang baik maka akan tercipta suasana kerja yang menyenangkan di lingkungan instansi.

H2= Lingkungan kerja berpengaruh positif Dan signifikan terhadap kinerja.

3. Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hubungan variabel motivasi terhadap kinerja karyawan didukung oleh teori dua faktor oleh Herzberg (1990), mengatakan bahwa motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pada penelitian Sibarani (2018), bahwa jika perusahaan memperhatikan karyawan dengan memberikan motivasi yang baik diantaranya seperti dorongan semangat dan pelatihan, yang merupakan bagian dari motivasi perusahaan kepada karyawan maka karyawan akan merasa puas terhadap apa yang diberikan, menjadikan karyawan akan terus meningkatkan kinerjanya.

Motivasi mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja. Smith menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu proses (kerja) yang dilakukan seseorang. Kinerja dapat dipengaruhi oleh motivasi. Motivasi memiliki pengaruh besar terhadap kinerja, baik itu motivasi yang berasal dari dalam diri maupun yang berasal dari luar diri. Suatu kinerja yang maksimal dapat dicapai melalui adanya motivasi kerja yang tinggi (Suwatno, 2011).

Penelitian terdahulu dari Elvino et. al. (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja secara parsial mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian lainnya dari I Komang dan Putu (2018) yang menyatakan bahwa motivasi mampu memperkuat hubungan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Bertolak belakang dengan penelitian Jelita et. al. (2016) yang menyatakan bahwa motivasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H3= Motivasi berpengaruh positif Dan signifikan terhadap kinerja.

C. Hasil Penelitian Terdahulu

Dasar atau acuan berupa teori-teori atau penemuan melalui berbagai hasil penelitian sebelumnya merupakan hal yang perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Penelitian sebelumnya juga dimaksudkan untuk membedakan penelitian penulis dengan penelitian yang sudah ada sebelumnya.

Berikut ini akan disajikan tabel penelitian sebelumnya, yang berkaitan atau relevan dengan penelitian penulis. Gambaran penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tabel 2.1 di bawah ini:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

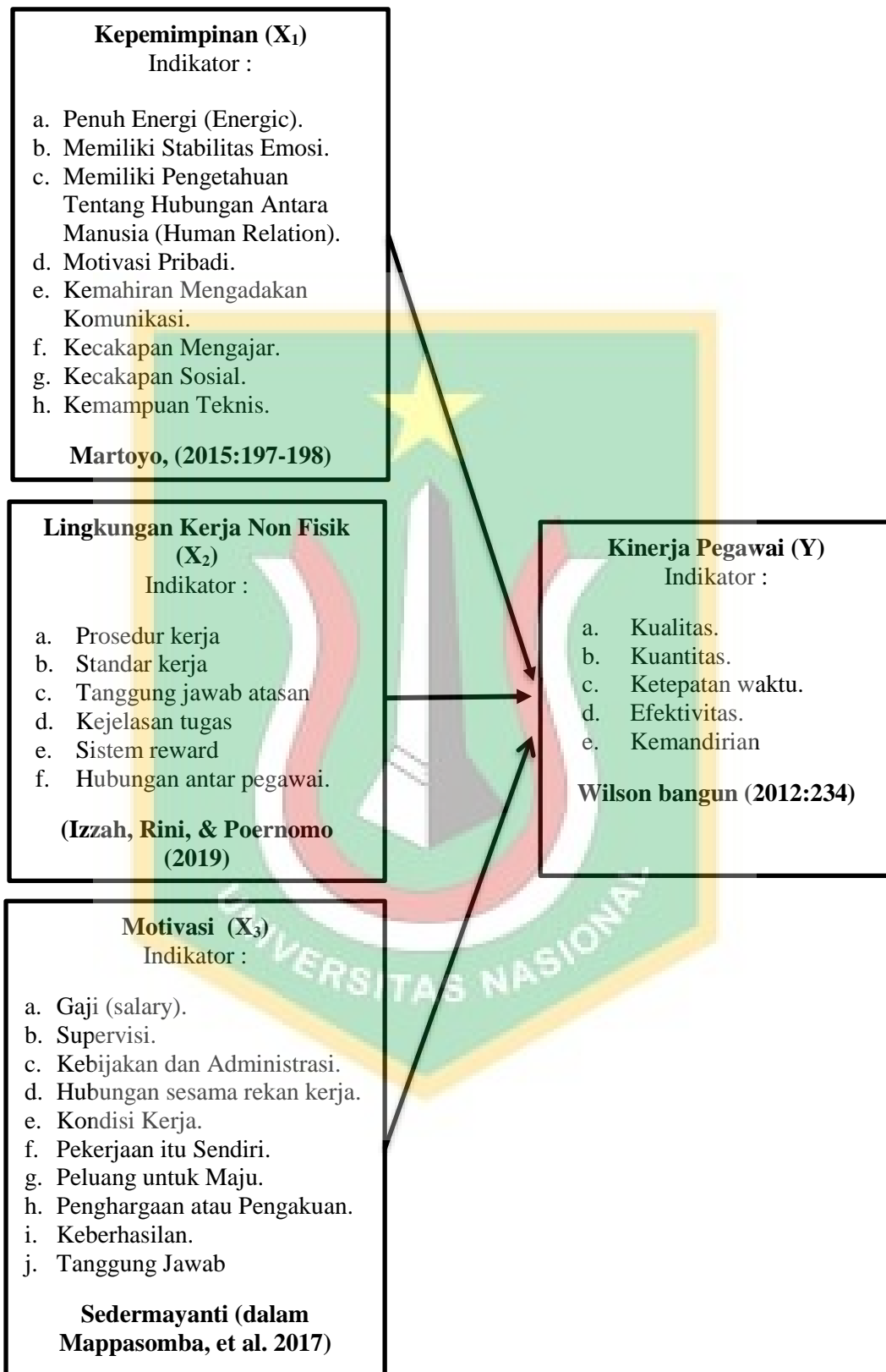
No.	Nama Penelitian	Publikasi Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ella Anastasya Sinambela, Utami Puji Lestari	2022	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	didapatkan nilai F sebesar 273,396 dan nilai P Sig. sebesar 0,000. P sig yang didapatkan bernilai kurang dari 0,05. Dari nilai ini disimpulkan bahwa kepemimpinan (X.1), lingkungan kerja (X.2) dan kemampuan kerja (X.3) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y).
2	Achmad Alfian	2021	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu	hasil uji regresi gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja ($0,000 < 0,05$). Adapun untuk pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai memberikan hasil positif signifikan
3	Fitri Devi Lestari, Izaak, Abdul Rahman Mus, Mapparenta	2019	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Indonesia Bandar Udara Sultan Hasanuddin Makassar	diketahui bahwa dari ketiga variabel independen tersebut, maka variabel kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2) dan motivasi (X3) yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan(Y). hal ini dikarenakan nilai koefisien regresi variabel pengaruh kepemimpinan yaitu 0.166, lingkungan kerja yaitu sebesar 0.450, dan motivasi sebesar 0.366.
4	Siti Maisarah Hasibuan, Syaiful Bahri	2018	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja personil POLRI di Polsek Medan Area. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja polri di Polsek Medan Area. Hasil penelitian

				menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja personil POLRI di Polsek Medan Area
5	Rahmawati	2018	Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara)	yang menyatakan bahwasanya lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja di Polsek Medan Area yang artinya apabila lingkungan kerja baik maka kinerja juga akan semakin membaik.
6	Hendri Sembiring	2020	Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Sinarmas Medan	Hasil dari penelitian motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Sinarmas Medan. Motivasi dan lingkungan kerja menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) pada Bank Sinarmas Medan sebesar 65,3%. Sedangkan sisanya sebesar 34,7%
7	Rizki Afri Mulia, Nika Saputra	2018	Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Padang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kompetensi (X1), Lingkungan Kerja (X2), Dan Motivasi Berprestasi (X3) berpengaruh secara simultan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Padang. Hal ini dibuktikan dari hasil uji F dengan Ftabel sebesar 11,914 dengan signifikan 0,000. Kontribusi Kompetensi (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Motivasi Berprestasi (X3) yang secara simultan mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Padang

D. Kerangka Analisis

Kerangka analisis yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan antara variabel yang akan diteliti. Menurut Uma Sekaran dalam Sugiyono (2017), mengemukakan bahwa kerangka analisis merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting. Sedangkan menurut Suriasumantri dalam Sugiyono (2017), kerangka pemikiran ini merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi objek permasalahan (Sugiyono, 2017).

Kerangka analisis dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen atau variabel bebas yaitu Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi. Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lain yang sifatnya berdiri sendiri. Sedangkan variabel dependen atau variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai. Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh beberapa variabel lain yang sifatnya tidak dapat berdiri sendiri. Kerangka analisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Analisis

E. Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka dan hasil kajian di atas, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di kementerian Agama Provinsi Maluku Utara

H2: Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai di kementerian Agama Provinsi Maluku Utara

H3: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai di kementerian Agama Provinsi Maluku Utara

