

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Definisi dari manajemen adalah ilmu atau seni yang mengatur tentang proses pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang di anggap sebagai asset perusahaan, dikarenakan manajemen sumber daya manusia (MSDM) berperan sebagai penggerak dalam menjalankan operasi dan produksi di sebuah perusahaan serta penting dalam menjaga kesinambungan *survive* perusahaan dalam pengembangannya, selain itu MSDM digunakan untuk melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan merupakan tolak ukur utama dalam pengembangan sumber daya manusia, adanya pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan meningkatkan prestasi kerja karyawan dan produktivitas perusahaan.

Menurut Dessler (2011:4), manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, Kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Tugas manajemen sumber daya manusia, yaitu mengatur dan mengelola faktor manusia atau karyawan semaksimal mungkin agar dapat diperoleh hasil yang efektif dan juga efisien dengan membuat dan menjadwalkan dengan Menyusun, mengembangkan dan melaksanakan program pembangunan sumber daya manusia yang disesuaikan dengan kebutuhan sebuah perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia bukan hanya penting untuk manajer di bagian (*Human Resource*) HR departemen, tetapi juga penting bagi semua manajer di semua bagian dalam aktivitas suatu perusahaan agar para manajer tersebut mampu menerapkan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dan benar.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam menjalankan aktivitas perusahaan, diperlukan fungsi manajemen secara berkala dan dibutuhkan penerapan secara tepat, karena setiap fungsi yang digunakan akan saling terkait dengan fungsi lainnya, seperti sebuah sistem yang saling menunjang, seperti fungsi manajemen pada umumnya, fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

1) Perencanaan (*planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.

3) Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan sebuah perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4) Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5) Pengadaan tenaga kerja (*procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6) Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui Pendidikan dan pelatihan.

7) Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8) Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan Sebagian besar kebutuhan karyawannya.

10) Kedisiplinan (*Discipline*)

Sebuah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11) Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan yang tentunya telah ditepatkan Bersama guna mencapai tujuan produktivitas kerja sebuah perusahaan atau organisasi dan terus dapat menjalankan serta mengembangkan proses produk/jasa secara cepat, Adapun tujuan MSDM adalah sebagai berikut :

- 1) Tujuan organisasional ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajernya dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.
- 2) Tujuan fungsional ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga apabila manajemen

sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

- 3) Tujuan sosial ditujukan untuk secara etis dan social merepon terhadap kebutuhan-kebutuhan serta tantangan-tantangan masyarakat melalui Tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan (Adamy, 2016). Dalam penelitian ini variabel yang diteliti baik variabel independen maupun variabel dependen termasuk ke dalam fungsi manajerial. Karena semua variabel pada penelitian ini dimaksudkan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki supaya aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien dan dapat menggapai tujuan perusahaan yang sudah ditentukan.

B. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Sudarma (2012) kinerja merupakan tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Untuk mengetahui keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut perlu dilakukan penilaian kinerja. Tujuannya adalah untuk memberikan bahkan sebagai upaya peningkatan produktivitas organisasi. Sedangkan kinerja menurut Mangkunegara (2009) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja dapat dicapai dengan baik jika pegawai mampu bekerja sesuai dengan standart penilaian yang ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja yang tinggi sebagai suatu langkah untuk menuju pada proses tercapainya tujuan organisasi bersangkutan, oleh karena itu diperlukan sebuah upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut. Bagi pimpinan organisasi, kinerja pegawai menjadi sangat penting karena ia merupakan tolak ukur bagi keberhasilannya dalam mengelola unit kerja yang dipimpinnya. Jadi, kinerja merupakan faktor sentral bagi pekerjaan manajemen dalam mengelola organisasi. Karena itu, adalah penting bagi

manajemen untuk mengenali dan memahami berbagai aspek yang berkaitan dengan kinerja pegawai baik faktor-faktor akibatnya (Anwar Prabu, 2017).

2. Tujuan Kinerja Pegawai

Menurut Kamus Manajemen (mutu) tujuan dari kinerja (*performance goals*) adalah keluaran terbesar individu atau organisasi yang dihasilkan dari kinerja, yang dapat diukur dan diinginkan. Sedangkan menurut Wibowo (2007:42) tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya perencanaan tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik.

3. Pengukuran dan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut James B. Whittaker dalam *Government and result Act., A Mandate for Strategic Planning and Performance Measurement*, sebagaimana dikutip oleh Joko Prihardo, et. Al (2000 : 15) pengukuran kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dengan demikian, dalam penerapannya akan membutuhkan suatu artikulasi yang jelas mengenai misi, tujuan, dan sasaran yang dapat diukur dan berhubungan dengan hasil atau outcome dari setiap program yang dilaksanakan. Sedangkan menurut Larry D. Stout (dalam Joko Prihardo, et.al, 2005 : 15), pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang disampaikan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

Bintoro dan Daryanto (2017:28) mengemukakan penilaian kinerja adalah keahlian yang sulit dan sangat penting dari seseorang penyelia. Penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara *periodic* untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu.

Berikut merupakan proses penilaian kinerja :

- a. Menyusun rencana kerja, perencanaan kerja biasanya terkait dengan sasaran tahunan perusahaan dengan membandingkan rencana yang ada. Rencana kerja merupakan tahap dalam menyepakati sasaran

kerja yang harus dicapai dan juga sikap serta perilaku yang selalu ditampilkan pegawai dalam satu periode penilaian kedepan.

- b. Pelaksanaan, merupakan pengerjaan atas rencana yang dilaksanakan oleh pegawai dengan sebaik-baiknya, sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya.
 - c. Pembinaan, dilakukan jika karyawan belum mencapai atau tidak tercapainya dalam mewujudkan rencana yang telah ditetapkan. Dalam praktiknya kegiatan pembinaan dilakukan oleh atasan langsung dan dapat digunakan untuk memantau pencapaian sasaran kerja selama periode penilaian.
 - d. Pengawasan atau peninjauan, melakukan kegiatan pengawasan atau peninjauan atau realisasi rencana kerja untuk mengetahui kemajuan kerja yang terjadi untuk menindak lanjutinya dan dapat digunakan untuk mengukur pencapaian sasaran dan perilaku kerja bawahan, serta menarik kesimpulan tentang apa yang telah berjalan dengan efektif dan yang belum efektif dari sebelumnya.
 - e. Mengendalikan, dilakukan jika dalam pelaksanaan terjadi penyimpangan, atas pelaksanaan yang dilakukan atau digunakan untuk mengendalikan agar sesuai dengan rencana pada awal yang telah ditentukan oleh perusahaan.
4. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja
- Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja sebagai berikut:
- a. Kemampuan dan keahlian, merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memilih kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.
 - b. Pengetahuan, ialah pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
 - c. Rancangan kerja, artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan

tersebut secara tepat dan lancar . pada dasarnya rancangan pekerjaan digunakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

- d. Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya.
- e. Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari perusahaan dan dari dalam dirinya sendiri maka karyawan akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaannya dengan baik.
- f. Kepemimpinan, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
- g. Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.
- h. Budaya organisasi, merupakan kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.
- i. Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut mempengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja.
- j. Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
- k. Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan

membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja dengan sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.

- l. Komitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya.
- m. Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, seperti datang tepat waktu.

5. Indikator Kinerja Pegawai

Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Sehingga untuk menilai suatu prestasi atau kinerja dibutuhkan indikator-indikator yang mampu memberikan penilaian yang objektif bagi kinerja tersebut. (Mangkunegara, 2017) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

- a. Kualitas, adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan,
- b. Kuantitas, adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing,
- c. Pelaksanaan tugas, adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan,
- d. Tangung jawab, adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

C. Gaya Kepemimpinan Karismatik

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Karismatik

Menurut Siagan (2003) kepemimpinan dalam konteks suatu organisasi, ialah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak

sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif, ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Nawawi (2011) gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan. Karisma berasal dari Bahasa Yunani yang berarti “anugrah”. Kekuatan yang tidak bisa dijelaskan secara logika disebut kekuatan karismatik. Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya Tarik pribadi yang berkontrobusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersmangat (Truskie, 2002).

Pemimpin karismatik menekankan tujuan-tujuan idiologis yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai, cita-cita, serta aspirasi-aspirasi yang berakar dalam yang dirasakan Bersama oleh para pengikut. Selain itu kepemimpinan karismatik juga didasarkan pada kekuatan yang luar biasa yang dimiliki oleh seseorang sebagai pribadi. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya (Ivancevich, dkk, 2007:209).

2. Karakteristik Pemimpin

Karakteristik pemimpin merupakan ciri atau sifat yang dimiliki oleh setiap pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan. Ciri-ciri kepemimpinan menurut Sedarmayanti (2003), yaitu sebagai berikut :

- a. Pengatahuan umum yang luas.
- b. Kemampuan untuk tumbuh dan berkembang.
- c. Kemampuan analitik.
- d. Sifat inkuisitif atau rasa ingin tahu.
- e. Keterampilan berkomunikasi secara efektif.

- f. Kemampuan menentukan skala prioritas.
- g. Rasionalitas.
- h. Ketegasan.
- i. Keteladanan.
- j. Prientasi masa depan.

Berdasarkan dengan uraian-uraian tersebut, dapat dinyatakan bahwa pemimpin harus memiliki keahlian dan kemampuan yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang dipimpin. Keahlian ini terlihat dari sifat, watak, dan perilaku yang tercermin dalam setiap tindakan.

3. Fungsi-Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan menurut Rivai (2002), bahwa kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Proses kepemimpinan akan berlangsung efektif bilamana pemimpin memiliki kepribadian yang baik dan menunjang kemajuan organisasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan (Rivai & Mulyadi, 2012).

Rivai (2002) membagi fungsi kepemimpinan dalam dua dimensi, yaitu:

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam Tindakan atau aktivitas pemimpin.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi. Seorang pemimpin untuk
- c. mencapai tujuan organisasi harus melaksanakan berbagai fungsi kepemimpinan.

4. Tipe Gaya Kepemimpinan

Setidaknya ada 9 gaya kepemimpinan yang berbeda satu dengan yang lain, yang diterapkan oleh seorang pemimpin agar setiap pegawainya

mau bekerja sesuai dengan arahnya.

a. Kepemimpinan Otokratis

Pemimpin sangat dominan dalam setiap pengambilan keputusan dan setiap kebijakan, peraturan, prosedur diambil dari idenya sendiri.

b. Kepemimpinan Birokrasi

Pada gaya kepemimpinan ini biasanya diterapkan dalam sebuah perusahaan dan akan efektif apabila setiap karyawan mengikuti setiap alur prosedur dan melakukan tanggung jawab rutin setiap hari.

c. Kepemimpinan Partisipatif

Dalam gaya kepemimpinan ini, ide dapat mengalir dari bawah (anggota) karena posisi kontrol atas pemecahan suatu masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Pemimpin memberikan ruang gerak bagi para bawahan untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan suatu keputusan serta adanya suasana persahabatan dan hubungan saling percaya antar pimpinan dan anggota.

d. Kepemimpinan Delegatif

Gaya kepemimpinan ini dapat juga disebut sebagai *Laissez-faire* dimana pemimpin memberikan kebebasan secara mutlak kepada para anggota untuk melakukan tujuan dan cara mereka masing-masing.

e. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan jenis ini cenderung terdapat aksi transaksi antara pemimpin dan bawahan dimana pemimpin akan memberikan *reward* ketika bawahan berhasil melaksanakan tugas yang telah diselesaikan sesuai dengan kesepakatan.

f. Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi perubahan positif mereka (anggota) yang mengikuti. Para pemimpin jenis ini memperlihatkan dan terlibat langsung dalam proses termasuk dalam hal membantu tugas mereka. Pemimpin cenderung memiliki semangatnya tersebut dapat berpengaruh pada anggotanya untuk lebih energik.

g. Kepemimpinan Melayani

Hubungan yang terjalin antara pemimpin yang melayani dengan para anggota berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual. Pemimpin yang melayani lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi dari para anggota dari pada kepentingan pribadinya.

h. Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin karismatik memiliki pengaruh yang kuat atas para pengikut oleh karena karisma dan kepercayaan diri yang ditampilkan. Para pengikut cenderung mengikuti pemimpin karismatik karena kagum dan secara emosional percaya dan ingin berkontribusi bersama dengan pemimpin karismatik. Karisma tersebut timbul dari setiap kemampuan yang mempesona yang ia miliki terutama dalam meyakinkan setiap anggotanya untuk mengikuti setiap arahan yang ia inginkan.

i. Kepemimpinan Situasional

Pemimpin yang menerapkan jenis kepemimpinan situasional lebih sering menyesuaikan setiap gaya kepemimpinan yang ada, gaya kepemimpinan situasional mencoba mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada.

5. Indikator Gaya Kepemimpinan Karismatik

Beberapa indikator gaya kepemimpinan karismatik menurut Kartini

Kartono 2018:

- a. Daya Tarik
- b. Inspirasi
- c. Keberanian
- d. Keyakinan teguh

D. Motivasi Intrinsik

1. Pengertian Motivasi Intrinsik

Motivasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerjasama dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu. Sebab setiap individu memiliki

perasaan atau kehendak dan keinginan yang sangat mempengaruhi kemampuan setiap individu, sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak. Motivasi atau dorongan untuk bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan atau pekerja untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar dari para karyawan maka hal tersebut merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Setiap karyawan memiliki motivasi yang berbeda-beda dalam bekerja. Ada yang bekerja memperoleh penghasilan guna untuk memenuhi kebutuhannya, tetapi ada pula yang bekerja untuk mengejar prestasi. Jadi motivasi dapat diartikan berbeda-beda oleh setiap orang sesuai dengan tempat dan keadaan orang tersebut. Menurut Rivai (2013), motivasi adalah pendayaggerakan gairah kerja pegawai yang mendorong kemauannya untuk bekerja sama, efektif, dan terintegrasi dalam mencapai kepuasan.

Suwanto (2011:175) menyatakan “motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu”. Sedangkan menurut Siagan (2004) motivasi intrinsik bersumber dari dalam individu. Motivasi ini menghasilkan integritas dari tujuan-tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan individu dimana keduanya dapat terpuaskan.

2. Teori-Teori Motivasi

a. Teori Abraham H.Maslow

Salah seorang ilmuwan yang dipandang sebagai pelopor teori motivasi adalah Abraham H.maslow. hasil-hasil pemikirannya tertuang dalam bukunya yang berjudul “*Motivasi and Personality*”. Teori motivasi yang dikembangkannya pada tahun 40-an itu pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan (Siagan,2015:287), yaitu:

- 1) Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan.
- 2) Kebutuhan kemanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
- 3) Kebutuhan sosial
- 4) Kebutuhan penghargaan yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
- 5) Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama dan kedua terkadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder, lepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia yang jelas ialah karena manusia merupakan makhluk individu yang khas. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

b. Teori Clayton Alderfer

Teori Alderfer Dikenal Dengan Akronim “ERG”. Akronim “ERG” Dalam Teori Alderfer merupakan huruf pertama dari tiga istilah yaitu:

E = Existence
 R = Relatedness
 G = Growth

Jika makna ketiga istilah tersebut di dalam akan terlihat dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer karena “*Existence*” dapat dikatakan identic dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow ; “*Relatedness*” senada dengan hierarki ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan “*Growth*” mengandung makna yang sama dengan “self actualization” menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak.

c. Teori Herzberg

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg dengan “ Model dua faktor dari motivasi”, yaitu faktor motivasional dan faktor higiene atau pemeliharaan. Menurut teori ini, yang dimaksud dengan faktor motivasional adalah suatu hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kerjanya.

Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan kerjanya seseorang, apakah yang bersifat intrinsik ataukah yang bersifat ekstrinsik.

d. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dan imbalan yang diterima. Artinya apabila seorang karyawan memiliki persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu:

- 1) Seseorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar.
- 2) Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

e. Teori Harapan

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul "*Work and Motivation*" mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai "Teori Harapan." Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan nampaknya terbuka untuk meperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya pun untuk berupaya akan menjadi rendah.

f. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas di muka dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan sendiri. Berarti sifatnya sangat subyektif, Perilakunya pun ditentukan oleh persepsi tersebut. Padahal dalam kehidupan organisasional disadari dan diakui bahwa perilaku seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekuensi eksternal dari perilaku dan tindakannya. Artinya berbagai faktor di luar diri seseorang turut berperan sebagai penentu dan bahkan pengubah perilaku.

Dalam hal ini berlakulah apa yang dikenal dengan "hukum pengaruh" yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang memiliki konsekuensi yang menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekuensi yang merugikan. Contoh yang sangat sederhana ialah seorang juru tik yang mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dalam waktu singkat. Juru tik tersebut mendapat pujian dari atasannya.

g. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi Dari Clelland

Bertitik tolak dari pandangan bahwa tidak ada satu model motivasi yang sempurna, dalam arti masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan. Para ilmuwan terus-menerus mencari dan menemukan sistem motivasi yang terbaik, dalam arti menggabung berbagai kelebihan mode model tersebut menjadi satu model. Tampaknya terdapat kesepakatan di kalangan para pakar bahwa model tersebut ialah apa yang tercakup dalam teori yang mengkaitkan imbalan dengan prestasi ke seorang karyawan. Menurut model ini, motivasi seorang karyawan

sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor-faktor internal yaitu, persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor-faktor eksternal yang turut mempengaruhi motivasi seseorang antara lain ialah, Jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja di mana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya, sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

h. Teori X dan Y

Teori X dan Y adalah teori motivasi manusia diciptakan dan dikembangkan oleh Douglas McGregor di Sloan School of Management MIT tahun 1960 yang telah digunakan dalam manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, komunikasi organisasi dan pengembangan organisasi. Teori ini diungkapkan oleh Douglas McGregor yang mengemukakan strategi kepemimpinan efektif dengan menggunakan konsep manajemen partisipasi.

Konsep terkenal dengan menggunakan asumsi-asumsi sifat dasar manusia. Pemimpin yang menyukai teori X cenderung menyukai gaya kepemimpinan otoriter dan sebaliknya, seorang pemimpin yang menyukai teori Y lebih menyukai gaya kepemimpinan demokratis. Untuk kriteria karyawan yang memiliki tipe teori X adalah karyawan yang tidak akan bekerja tanpa perintah, sebaliknya karyawan yang memiliki tipe teori Y akan bekerja dengan sendirinya tanpa perintah atau pengawasan dari atasannya. Tipe Y ini adalah tipe yang sudah menyadari tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

3. Tujuan Motivasi

Menurut Maiayu S.P Hasibuan (2016) tujuan motivasi adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan

- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Peran sumber daya manusia sangat penting dalam organisasi, maka setiap organisasi harus mampu memberikan motivasi kepada seluruh anggotanya, karena dengan memberikan motivasi tersebut dapat menggerakkan setiap individu untuk melakukan seluruh aktivitas dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan.

4. Indikator Motivasi Intrinsik

Indikator intrinsik dalam Ardana dkk (2012:196) antara lain :

- a. Tanggung jawab
- b. Prestasi
- c. Pekerjaan itu sendiri
- d. Penghargaan
- e. Kesempatan berkembang

E. Lingkungan Kerja Non Fisik

1. Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja yang baik yaitu lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang kondusif di tempat kerja adalah salah satu syarat untuk menciptakan kinerja untuk perubahan yang lebih baik.

Menurut (Sedarmayanti, 2017) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

2. Manfaat Lingkungan Kerja

Manfaat lingkungan kerja adalah untuk menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Lingkungan kerja yang baik yaitu lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang

kondusif di tempat kerja adalah salah satu syarat untuk menciptakan kinerja perusahaan yang lebih baik, lingkungan kerja yang kondusif sendiri bisa tercipta apabila adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan maupun antar para bawahan sendiri. Perusahaan juga harus bisa menciptakan rasa kepercayaan yang tinggi terhadap bawahan ataupun antar karyawan dalam arti para karyawan merasa tidak ada rasa saling curiga justru yang ada saling menjaga. Jika sudah tercipta seperti ini maka lingkungan kerja yang kondusif akan lebih mudah tercipta.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja adalah :

- a. Faktor personal/individu, meliputi : pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kapercayan diri, motivasi, dan komitmen yang tinggi yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer.
- c. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

4. Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah suatu kondisi atau keadaan yang terjadi pada lingkungan sekitar serta tidak dapat ditangkap oleh panca indra, namun dapat dirasakan melalui hubungan antara pegawai ataupun dengan atasan tempat bekerja. Adapun indikator dalam lingkungan kerja non fisik meliputi sebagai berikut (Hendri, 2012):

- a. Suasana kerja
- b. Sistem pemberian imbalan
- c. Perlakuan

- d. Ada rasa aman
- e. Hubungan yang serasi

F. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Karismatik dengan Kinerja Pegawai

Seorang pemimpin berperan sangat penting untuk menggerakkan, mempengaruhi dan memberdayakan bawahannya secara terintegrasi untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota kelompok dengan menggunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi, dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pada hasil riset yang dilaksanakan oleh (Aan Rahman & Siti Marfina Esterina, 2018) memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Serta hasil riset yang dilaksanakan oleh (Edi Sugiono, Andini Nurwulandari & Yuniarta Dining, 2022) memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa adanya gaya kepemimpinan yang baik, sehingga dapat menaikkan kinerja pegawai. Dengan kata lain gaya kepemimpinan yang terjadi dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada suatu perusahaan.

2. Pengaruh Motivasi Intrinsik dengan Kinerja Pegawai

Setiap organisasi tentu saja memiliki sebuah tujuan. Dalam pencapaian tujuan tersebut diperlukan sumber daya manusia yang memiliki motivasi yang tinggi. Karena dengan adanya motivasi dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan atau pekerja untuk bekerja sama bagi kepentingan

perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai.

Pada hasil riset yang dilaksanakan oleh (Edi Sugiono, Muhammad Febriyadi & Rio Mattajang, 2022), memperlihatkan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dan hasil riset yang dilaksanakan oleh (Wawan Prahiawan & Nopiyana Simbolon, 2014), memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa jika motivasi intrinsik seorang karyawan meningkat, kepuasan kerjanya juga akan meningkat.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dengan Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja merupakan tempat dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan yang kondusif dapat memberikan rasa aman serta dapat memungkinkan karyawan untuk bekerja secara maksimal. Karena lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja seorang pegawai.

Riset yang dilaksanakan oleh (Elizar & Hasrudy tanjung, 2018) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Serta berdasarkan hasil riset yang dilaksanakan oleh (Suryono Efendi, Edi Sugiono & Masdaryanto, 2022) memperlihatkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Yang artinya bahwa ada pengaruh antara variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

G. Hasil Penelitian yang Sesuai Sebagai Rujukan Penelitian

Penelitian terdahulu adalah sebuah gabungan dari beberapa hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu, dimana berhubungan dengan penelitian yang hendak dilaksanakan. Penelitian terdahulu berfungsi untuk mengetahui bagaimana metode penelitian dan hasil-hasil penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu digunakan sebagai tolak ukur peneliti saat membuat dan menganalisis suatu penelitian. Tujuan dari penelitian terdahulu adalah untuk mengetahui Langkah penulis salah atau benar. Berikut ini hasil penelitian terdahulu

dalam penelitian ini yaitu.

Table 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Publikasi Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Rizal Nabawi	Jurnal 2019	Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai.
2	Aan Rahman & Siti Marfina Esterina	Jurnal 2018	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3	Elizar & Hasrudy Tanjung	Jurnal 2018	Pengaruh pelatihan, kompetensi, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Pelatihan, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap kinerja pegawai.
4	Jefri Marudut Butarbutar, Arta Rusidarma Putra & Sri Atomy	Jurnal 2018	Peran stress kerja dan gaya kepemimpinan kharismatik dalam mengelola produktivitas kerja pegawai	Stress kerja dan gaya kepemimpinan kharismatik secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.
5	Wawan Prahawan & Nopiyana Simbolon	Jurnal 2014	Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja	Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi

Lanjutan Tabel 2.1

			Karyawan Pada PT Intimas Lestari Nusantara	intrinsik dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
6	Muhraweni, Rasyid & Gunawan	Jurnal 2017	Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng	Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng.
7	Umi Zahrah & Vera Anitra	Jurnal 2020	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Karismatik Terhadap Budaya Organisasi Pada Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Daerah Provinsi Kalimantan Timur	Gaya kepemimpinan karismatik berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Provinsi Kalimantan Timur.
8	Tyas Hardianti Suwarno	Jurnal 2014	Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Kemampuan Terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi intrinsik mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan berdasarkan hasil uji parsial kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
9	Edi Sugiono	Jurnal	Strategi	Budaya

Lanjutan Tabel 2.1

	& Meilad Fitriana	2018	Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Peranan Budaya Organisasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Pada Badan Pengembangan SDM ESDM Di Kementrian Energi Dan Sumber Daya Mineral RI	Organisasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai BPSDM ESDM Kementrian ESDM RI.
10	Edi Sugiono & Gloria Ida Lumban Tobing	Jurnal 2021	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan.	Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
11	Ary Sutrischastini & Agus Riyanto	Jurnal 2015	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Secretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul	Hasil riset menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan tingkat kinerja.
12	Edi Sugiono, Andini Nurwulandari & Yuniarta Dining	Jurnal 2022	Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan bank BTN kantor cabang Jakarta Kuningan	Bahwa gaya kepemimpinan gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
13	Edi Sugiono, Muhammad Febriyadi & Rio Mattajang	2022	The Effect Of Compensation, Transformational Leadership Style, Intrinsic	Memperlihatkan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang

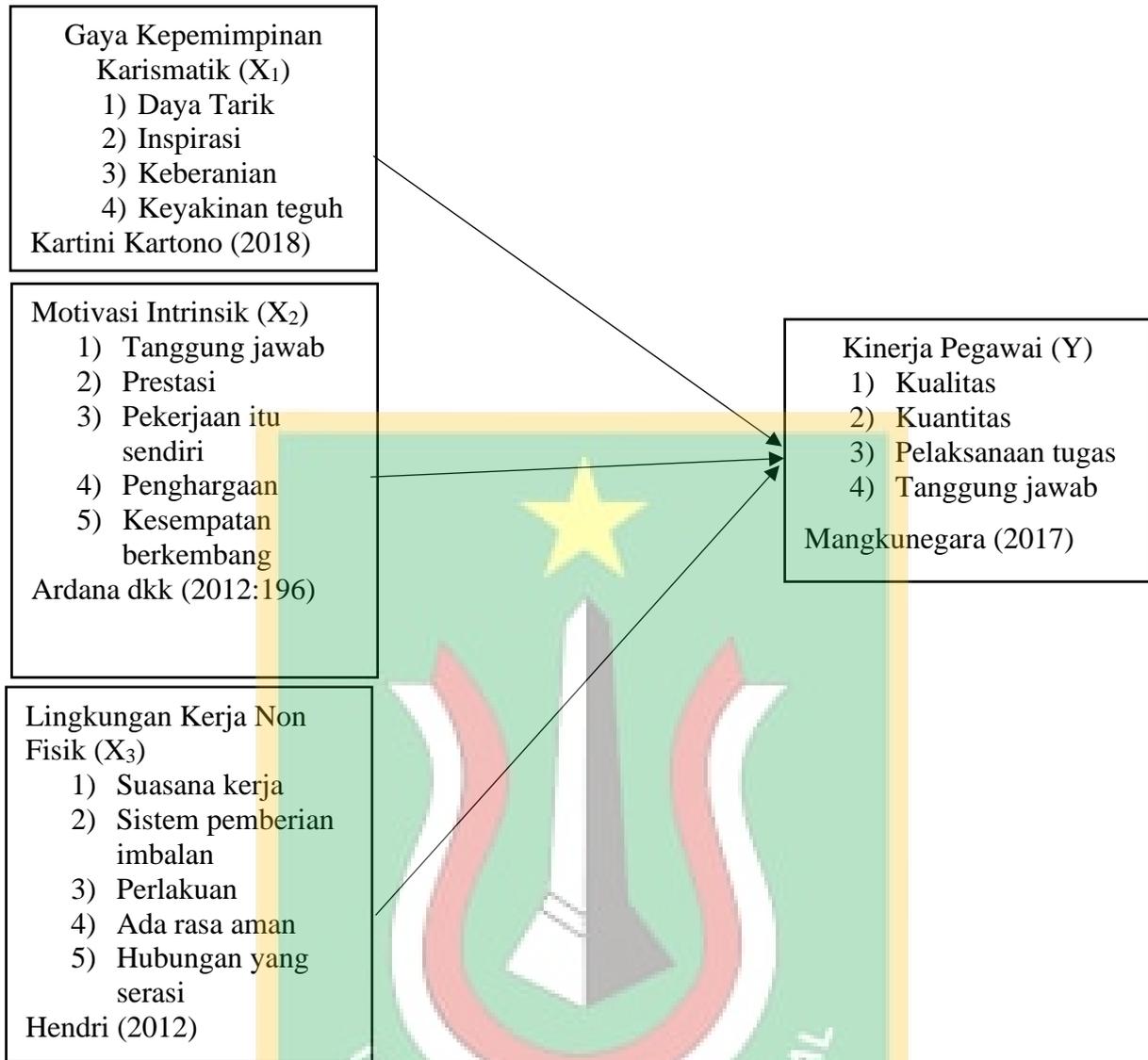
Lanjutan Tabel 2.1

			Motivation On Employee Performance Through Jib Satisfaction In The Customer Satisfaction Management Dividon PT.Bukalapak.Com TBK	positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
14	Suryono Efendi, Edi Sugiono & Masdaryanto	2022	Motivasi ekstrinsik, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kespuasan kerja pada pegawai direktorat jenderal pajak kanwil DJP Jakarta khusus KPP Badan dan Orang Asing	Memperlihatkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber : Google Scholar

H. Kerangka Analisis

Kerangka analisis yang baik dapat mengungkapkan secara teoritis keterkaitan antar variabel yang hendak diuji. Kerangka analisis bertujuan untuk memperlihatkan dan menjelaskan pengaruh antara beberapa variabel yang sedang diteliti. Kerangka analisis pada dasarnya ialah sebuah kerangka yang berhubungan antara variabel yang diteliti melalui penelitian-penelitian yang hendak dilakukan dari masalah yang sedang diteliti. Kerangka analisis pada penelitian ini yaitu sebagai berikut ini.



Gambar 2.1
Kerangka Analisis

I. Hipotesis

Hipotesis merupakan sebuah jawaban sementara untuk menguji sebuah masalah sampai dibuktikan kebenarannya dengan data yang telah dikumpulkan. Dengan menggunakan hipotesis tujuannya adalah agar berfokus pada informasi ataupun data yang dibutuhkan untuk pengujian hipotesis.

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka analisis yang sudah dijabarkan, sehingga hipotesis pada penelitian ini yaitu sebagai berikut.

- H1 : Gaya kepemimpinan karismatik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BAPPENDA Kabupaten Bogor.
- H2 : Motivasi kerja intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BAPPENDA Kabupaten Bogor.
- H3 : Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BAPPENDA Kabupaten Bogor.

