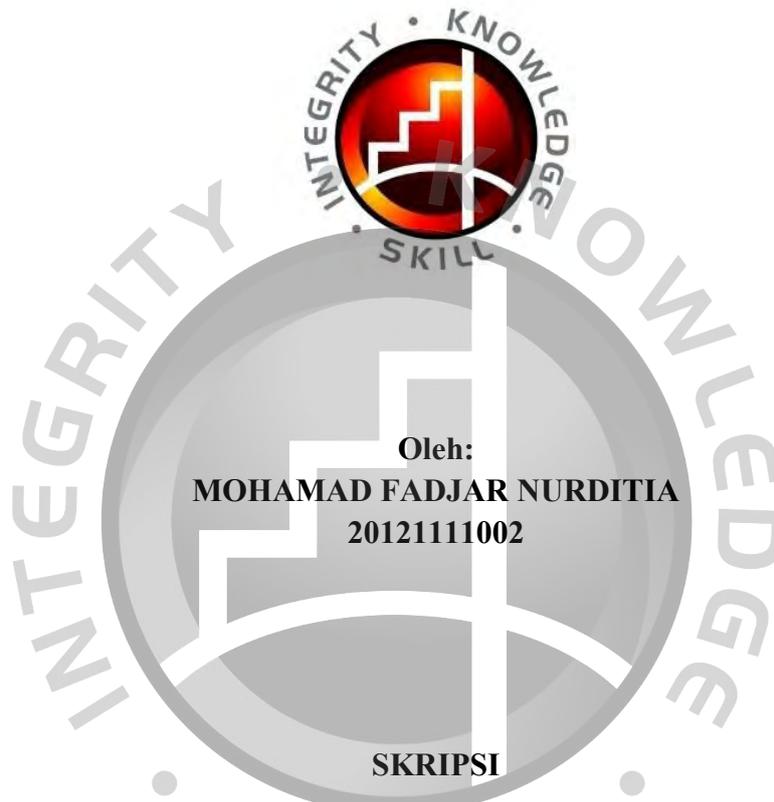


**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI PADA
DIREKTORAT PEMBERDAYAAN ZAKAT DI KEMENTERIAN AGAMA**



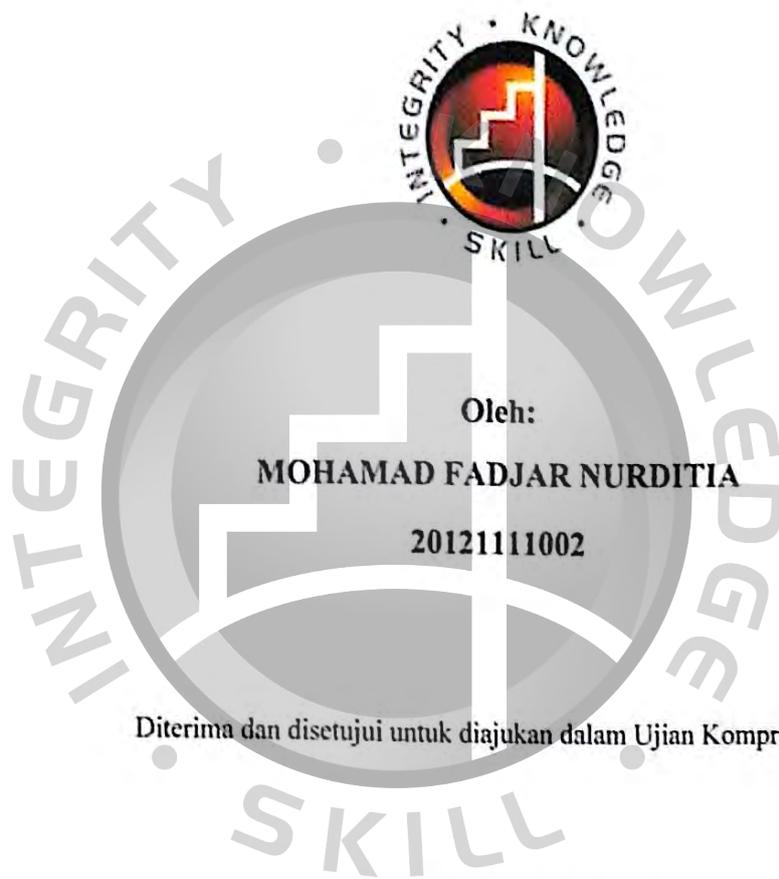
Oleh:
MOHAMAD FADJAR NURDITIA
20121111002

SKRIPSI

**Diajukan untuk melengkapi Sebagian Syarat
Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Manajemen**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
INDONESIA BANKING SCHOOL
JAKARTA
2016**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI PADA
DIREKTORAT PEMBERDAYAAN ZAKAT DI KEMENTERIAN AGAMA**



Oleh:

MOHAMAD FADJAR NURDITIA

20121111002

Diterima dan disetujui untuk diajukan dalam Ujian Komprehensif

Jakarta, 30 September 2016

Pembimbing Skripsi

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Hartri Putranto', is written over a horizontal line.

(Hartri Putranto, S.E., MM)

PERSETUJUAN PENGUJI KOMPREHENSIF

Nama Mahasiswa : Mohamad Fajar Nurditia
NIM : 20121111002
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Pada Direktorat Pemberdayaan Zakat di Kementerian Agama.

Tanggal Ujian : Kamis, 27 Oktober 2016
Ketua Penguji : Dr. Antyo Pracoyo, M.Si
Anggota Penguji : (1) Hartri Putranto, S.E., MM
(2) Ahmad Setiawan Nuraya, S.E., MBA

Dengan ini menyatakan bahwa mahasiswa dimaksud di atas telah mengikuti ujian komprehensif

Pada tanggal : Kamis, 27 Oktober 2016
Dengan Hasil : LULUS

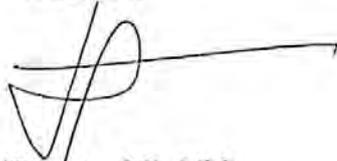
Tim penguji

Ketua,



(Dr. Antyo Pracoyo, M.Si)

Anggota 1,



(Hartri Putranto, S.E., MM)

Anggota 2,



(Ahmad Setiawan Nuraya, S.E., MBA)

HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Sebagai sivitas akademik STIE Indonesia Banking School, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : MOHAMAD FADJAR NURDITIA

NIM : 20121111002

Program Studi : Manajemen

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada STIE Indonesia Banking School Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul: **Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Pada Direktorat Pemberdayaan Zakat Di Kementerian Agama.** Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini STIE Indonesia Banking School berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta sebagai pemilik Hak Cipta.

Dibuat di Jakarta

Pada tanggal: 30 September 2016



(Mohamad Fajar Nurditia)

LEMBAR PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Mohamad Fadjar Nurditia

NIM : 20121111002

Jurusan : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan skripsi yang saya buat ini merupakan hasil karya saya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari ternyata hasil skripsi ini merupakan plagiat atau menjiplak karya orang lain, saya bersedia mempertanggungjawabkannya dan sekaligus bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan STIE Indonesia Banking School.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar.

Jakarta, 30 September 2016



Mohamad Fadjar Nurditia

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala berkat, nikmat dan hidayah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan tepat waktu. Skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi pada Direktorat Pemberdayaan Zakat di Kementerian Agama” ini sebagai salah satu syarat akademis dalam menyelesaikan studi program sarjana (S1) jurusan manajemen di STIE Indonesia Banking School.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa masih adanya kekurangan dalam penulisan ini. Karena adanya kekurangan tersebut, maka penulis mengharapkan saran dan kritik yang dapat memperbaiki dan mengurangi kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Untuk kesempatan kali ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT atas segala nikmat dan kuasa-Nya.
2. Kedua orang tua saya, Mohamad Ali dan Netty Susanti Djanan serta dua kembaran saya yaitu Mentari Putri Anisa dan Mohamad Surya Nurditia. Terimakasih untuk selalu memberikan dukungan materil, moral serta motivasinya mulai dari awal kuliah hingga terselesaikan nya skripsi ini. I love you.
3. Bapak Dr. Subardjo Joyosumarto, selaku ketua STIE Indonesia Banking School.

4. Bapak Hartri Putranto S.E., MM selaku dosen pembimbing skripsi saya. Terimakasih untuk semua perhatiannya, meluangkan waktu dan memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, serta saran & kritik yang sangat berguna bagi penulis.
5. Bapak Dr. Antyo Pracoyo M.Si dan Bapak Ahmad Setiawan Nuraya, S.E., MBA, selaku dosen penguji yang telah memberikan ilmu dan saran yang sangat berguna bagi penulis.
6. Kakek dan Umi tersayang serta seluruh keluarga besar yang sudah mendoakan dengan tulus. Terimakasih sudah mendoakan dan semangatnya untuk saya.
7. Dita Noviany, orang paling baik serta perhatian sekaligus orang tersayang dan tercinta dari semester 1 sampai lulus kuliah yang selalu mendoakan, memberikan semangat, selalu mengingatkan untuk dekat sama Allah SWT dan selalu sabar menghadapi saya pada saat pusing terhadap tugas-tugas kuliah. Terimakasih untuk semua pengorbanan dan kebaikannya. I love you!
8. Grup project gym B.A.B yaitu Vincent Kaneghara, Rivy Harsya Bachtiar, Yusuf Hamzah dan Erlangga Hendrayanto. Terimakasih untuk selalu memberikan dukungan, semangat, kesenangan serta tawa canda yang selalu kalian berikan selama perkuliahan ini.
9. Teman-teman gaul perkuliahan yaitu Yasmine, Mulya Ardy, Sukarno, Kirana Kusuma, Ivani Indrianingrum, Putri Rajeng, Nindy, Melly, Sary, Ayuna, Penot dan Tika. Terimakasih atas segala dukungan yang kalian berikan.

10. Para pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu namanya terimakasih banyak atas bantuan, saran, dukungan, kritikan dan arahan kepada penulis. Akhir kata, penulis mengharapkan agar skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat untuk semua para pembaca.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Jakarta, 30 September 2016

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PENGUJI KOMPREHENSIF	iii
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
LEMBAR PERNYATAAN KARYA SENDIRI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Ruang Lingkup Masalah	7
1.3 Rumusan Permasalahan	8
1.4 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	8
1.5 Manfaat Penelitian	9
1.6 Sistematika Penulisan.....	9
BAB II LANDASAN TEORI	12
2.1 Tinjauan Pustaka	12
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
2.1.3 Metode Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia	14
2.1.4 Kepemimpinan	16
2.1.4.1 Teori-teori Awal Kepemimpinan	17

2.1.4.1.1 Teori Sifat (<i>Trait Theories</i>)	17
2.1.4.1.2 Teori Perilaku (<i>Behavioral Theories</i>)	18
2.1.4.1.3 Teori Kontingensi Kepemimpinan	20
2.1.5 Motivasi	25
2.1.5.1 Teori-teori Motivasi	25
2.1.5.2 Metode Motivasi	30
2.1.5.3 Model-model Motivasi	31
2.1.5.4 Hubungan Motivasi dan Kinerja	32
2.1.6 Lingkungan Kerja	33
2.1.6.1 Faktor-faktor Lingkungan Kerja	34
2.1.7 Kinerja Pegawai	37
2.1.7.1 Faktor-faktor Mempengaruhi Kinerja Pegawai	38
2.1.7.2 Kriteria (standar) Kinerja	38
2.2 Penelitian Terdahulu	40
2.3 Hubungan Antar Variabel	46
2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi	46
2.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi	47
2.3.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai	48
2.4 Model Penelitian	49
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	51
3.1 Jenis dan Desain Penelitian	51
3.2 Objek Penelitian	51
3.3 Jenis dan Sumber Data	52
3.4 Populasi dan Sampel	53
3.5 Operasionalisasi Variabel	54

3.5.1 Variabel Dependen.....	54
3.5.2 Variabel Intervening	55
3.5.3 Variabel Independen	55
3.5.4 Skala Interval	55
3.6 Metode Analisis Data	57
3.6.1 <i>Partial Least Square</i> (PLS)	57
3.6.2 Parameter Estimasi	58
3.6.3 <i>Inner Model</i> (Model Struktural).....	59
3.6.4 <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran)	61
3.6.5 Pengujian Hipotesis	63
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	66
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	66
4.1.1 Sejarah singkat Objek Penelitian	66
4.1.2 Visi dan Misi Kementerian Agama	67
4.1.3 Struktur Organisasi Direktorat Pemberdayaan Zakat	68
4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas (<i>Pre-Test</i>)	69
4.2.1 Hasil Uji Validitas (<i>Pre-Test</i>)	69
4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas (<i>Pre-Test</i>)	72
4.3 Hasil Analisis dan Pembahasan	73
4.3.1 Profile Responden	73
4.3.1.1 Jenis Kelamin	73
4.3.1.2 Usia Responden	73
4.3.1.3 Pendidikan Responden	74
4.3.1.4 Lama Bekerja Responden	75
4.3.1.5 Gaji Pokok Responden	76
4.4 Evaluasi Model Pengukuran atau <i>Outer Model</i>	77

4.4.1 Uji Validitas	77
4.4.2 Uji Reliabilitas	80
4.5 Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	82
4.6 Pengujian Hipotesis.....	83
4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi	84
4.6.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi	84
4.6.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai	85
4.7 Implikasi Manajerial.....	86
4.7.1 Kepemimpinan	86
4.7.2 Lingkungan Kerja	87
4.7.3 Motivasi	88
4.7.4 Kinerja Pegawai	89
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	91
5.1 Kesimpulan	91
5.2 Saran	92
DAFTAR PUSTAKA.....	94
LAMPIRAN	
BIOGRAFI	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Daftar Realisasi Output Tahun Anggaran 2015	4
Tabel 1.2 Aspek Evaluasi Kinerja Pemberdayaan Zakat	4
Tabel 1.3 Laporan Kehadiran Pegawai Pegawai Periode: 01-Jul-2016 s/d 31-Jul-2016	5
Tabel 2.1 Daftar Warna dan Pengaruhnya	36
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu	45
Tabel 3.1 Data Pegawai Berdasarkan Jabatan Pada Direktorat Pemberdayaan Zakat	53
Tabel 3.2 Operasional Variabel	55
Tabel 3.3 Pengukuran Model Struktural	60
Tabel 4.1 Hasil Pengujian Validitas <i>Pre-Test</i>	69
Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas Data <i>Pre-Test</i>	72
Tabel 4.3 Hasil <i>Outer Loading</i>	77
Tabel 4.4 Hasil <i>Cross Loading</i>	79
Tabel 4.5 Hasil Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	80
Tabel 4.6 <i>Composite Reliability</i>	81
Tabel 4.7 <i>Cronbach's Alpha</i>	81
Tabel 4.8 <i>R Square</i> (R^2)	82
Tabel 4.9 Uji Hipotesis	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian	50
Gambar 3.1 Inner Model	61
Gambar 3.2 Outer Model	63
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Direktorat Pemberdayaan Zakat	68
Gambar 4.2 Jenis Kelamin	73
Gambar 4.3 Usia Responden	73
Gambar 4.4 Pendidikan Responden	74
Gambar 4.5 Lama Bekerja Responden	75
Gambar 4.6 Gaji Pokok Responden	76
Gambar 4.7 Nilai <i>Loading Factor</i>	78
Gambar 4.8 Hasil Output Nilai <i>T Statistic</i>	83



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	1
Lampiran 2 Data Output Hasil Penelitian SPSS 23 (<i>Pre-test</i>)	5
Lampiran 3 Data Output Hasil Penelitian <i>SmartPLS</i> 3.0.....	15



ABSTRAK

Manajemen sumber daya manusia pada saat ini dianggap sebagai aset penting organisasi maupun perusahaan. Sumber daya manusia merupakan penggerak utama untuk melakukan seluruh aktifitas yang berkaitan dengan operasional kegiatan organisasi. Walaupun sebagai aset penting, jika manajemen tidak dapat mengelolanya dengan benar dan baik maka akan menghasilkan SDM yang tidak berkualitas. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi pada Direktorat Pemberdayaan Zakat di Kementerian Agama.

Pada penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel total sampling terhadap 43 responden pada Direktorat Pemberdayaan Zakat di Kementerian Agama. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Metode analisis statistik menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan software *SmartPLS 3.0*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan motivasi, (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan motivasi, (3) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja pegawai.

Kata kunci: Kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, kinerja pegawai

ABSTRACT

Human resource management at this time is considered as an important asset and corporate organizations. Human resources are the key drivers to perform all activities relating to the operational activities of the organization. Although as an important asset, if management can not manage it correctly and properly it will not produce quality human resources. This study was conducted to analyze the Influence of Leadership and Working Environment on employee performance through motivation at the Directorate of Zakat at the Ministry of Religious Affairs.

In this study used a technique of the sample collection of sampling total against 43 respondents at the directorate of empowerment zakat in the ministry of religious affairs. Data collection techniques using a questionnaire. A method of statistical analysis using partial least square (pls) with software smartpls 3.0.

This research result indicates that: (1) is the positive and significant between leadership with the motivation, (2) is the positive and significant between work environment with the motivation, (3) there are a positive influence and significant of the motivation with the performance of employees.

Keywords: *Leadership, Work Environment, Motivation, The Employee Performance*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi diciptakan dalam upaya mencapai tujuan tertentu yang dilakukan dengan kerja sama antara pemimpin dan bawahan (Sari & Kusni, 2014, hal. 1). Sumber daya manusia merupakan penggerak utama untuk melakukan seluruh aktifitas yang berkaitan dengan operasional kegiatan organisasi (Suryati, 2012, hal. 2). Pegawai dapat menjadi aset penting jika pemimpin dapat mengelolanya dengan baik dan benar (Dewi & Agus, 2013, hal. 1055).

Kepemimpinan yang hebat memiliki kemampuan dalam mempengaruhi seseorang untuk mencapai suatu tujuan organisasinya. Seorang pemimpin mempunyai sifat karakteristik akan melakukan upaya penciptaan mengenai hal-hal baru terhadap organisasi (Suryati, 2012, hal. 3). Pemimpin yang ingin pegawainya memiliki kinerja yang baik serta berkualitas dan profesional, maka harus didorong dan dikelola dengan baik (Hartati, 2015, hal. 11).

Lingkungan kerja yang sehat, aman, dan nyaman serta fasilitas yang memadai akan memotivasi pegawai untuk menghasilkan pekerjaan yang baik. Oleh sebab itu, pemimpin harus memiliki kemampuan kreatifitas dalam menciptakan lingkungan kerja bagi pegawainya (Sari & Kusni, 2014, hal. 2). Kondisi lingkungan kerja tersebut, akan membuat para pegawainya semangat

kerja sehingga dapat menghasilkan sebuah lingkungan yang produktif (Jajang & Mulyanto, 2015, hal. 87).

Motivasi sebagai penggerak seseorang atau individu karena adanya kebutuhan yang belum terpenuhi. Dari kebutuhan tersebut, maka akan tercipta tindakan untuk mengarah dalam mencapai tujuan sasaran pekerjaan sebagai hasil kepuasan (Sari & Kusni, 2014, hal. 3). Motivasi merupakan suatu keadaan untuk siap bersedia yang berasal dalam diri individu yang disadari maupun tidak disadari (Yohanes, 2013, hal. 70).

Kinerja pegawai dalam organisasi memiliki hubungan yang berkaitan dengan upaya untuk mencapai suatu tujuannya. Kinerja tersebut sangat menentukan apakah organisasi dapat bekerja dengan baik atau tidak (Muhammad Adi, Saryadi, & Widiartanto, 2016, hal. 2). Pada umumnya kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia masih kurang baik. Hal ini berdasarkan pada rendahnya disiplin kerja pegawai, lemahnya etos kerja dan kurangnya pengabdian pada masyarakat (Yohanes, 2013, hal. 69).

Sebagai salah satu instansi pemerintah, Kementerian Agama Republik Indonesia yang membidangi urusan agama memiliki visi misinya yang selaras dengan fungsi dan tugas. Visi misinya yaitu dalam rangka memberikan pelayanan publik kepada masyarakat dan sejalan dengan perbaikan tata kelola pemerintahan. Kemenag RI memiliki unit kerja yang terdiri dari 13 unit kerja dan salah satunya adalah Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam (Ditjen Bimas Islam). Unit Kerja tersebut merupakan satuan kerja tingkat I di lingkungan Departemen

Agama Pusat. Ditjen Bimas Islam juga memiliki sub satuan kerja yang terdiri dari 5 sub satuan kerja dan salah satunya adalah Direktorat Pemberdayaan Zakat.

Berdasarkan undang-undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014 tentang sistem prestasi kerja dan sistem karier, wajib dilakukan penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja ini bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier. Penilaian prestasi kerja ini dilaksanakan setiap akhir desember pada tahun yang bersangkutan. Menurut surat edaran Sekjen Kementerian Agama Nomor : 7374/SJ/Kp.01.1/10/2016 tanggal 7 Oktober 2016 adanya peraturan ini maka seluruh pegawai di Kementerian Agama wajib melaporkan hasil penilaian prestasi kerjanya pada tahun yang bersangkutan. Apabila tidak melaporkan hasil prestasi kerjanya, maka akan dikenakan sanksi sehingga pegawai harus mematuhi peraturan yang ada di dalam organisasi. Penilaian prestasi kerja ini terdiri dari dua unsur yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Penilaian Perilaku Kerja berdasarkan rencana kerja tahunan. SKP ini disusun sesuai dengan rincian tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya dengan didasarkan pada struktur dan tata kerja organisasi.

Mengukur kinerja pegawai salah satunya dapat dilihat melalui daftar realisasi output tahun anggaran 2015. Kinerja pegawai dapat dikatakan baik apabila realisasi outputnya mencapai diatas 70%. Hasil data realisasi output dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 1.1 Daftar Realisasi Output Tahun
Anggaran 2015**

No	Rincian/Sub Kegiatan	Prosentase (%)
1	Layanan Bidang Pemberdayaan Zakat (Base line)	
	a) Dokumen Sistem Informasi Zakat	90,78%
	b) Dokumen Penyuluhan Zakat	96,61%
	c) Pemberdayaan Lembaga Zakat	95,89%
	d) Dokumen Pengawasan Lembaga Zakat	69,50%
	e) Dokumen Ketatausahaan	61,53%
	f) Dokumen Layanan Perkantoran	60,34%
2	Lembaga Zakat Yang Terbina (Base Line)	
	a) Lembaga Zakat Bidang Sistem Informasi	27,80%
	b) Lembaga Zakat Bidang Penyuluhan Zakat	67,89%
Rata-rata keseluruhannya		71,29%

Sumber: Direktorat Pemberdayaan Zakat & Data diolah penulis

Berdasarkan dari laporan tersebut selama 2015, diperoleh data bahwa secara keseluruhan realisasi output anggaran pada semua rincian/sub kegiatan di Direktorat Pemberdayaan Zakat adalah 71,29%. Pencapaian tersebut sudah cukup baik dikarenakan berada di atas 70%.

Program-program kerja pegawai dapat teratasi secara baik apabila dilakukan evaluasi dengan memperhatikan beberapa aspek setiap kegiatan beserta indikator kinerja. Aspek-aspek program/kegiatan tersebut beserta indikator kinerjanya dapat dilihat melalui tabel 1.2 sebagai berikut :

Tabel 1.2 Aspek Evaluasi Kinerja Pemberdayaan Zakat

No	Program/Kegiatan	Indikator Kinerja
1	Aspek Pengumpulan Zakat	a. Jumlah penerimaan pengumpulan zakat, infak dan dana sosial keagamaan lainnya.
		b. Sosialisasi/edukasi zakat kepada SKPD, BUMD, perusahaan swasta, sekolah, masjid
		c. Sosialisasi Zakat kepada media massa, website, spanduk/baliho, dan lainnya.
2	Aspek Pendistribusian Zakat	a. Bentuk program pendistribusian zakat yang dimiliki.
		b. Program pendistribusian yang dilakukan secara sinergis oleh lembaga zakat.

Tabel 1.2 Aspek Evaluasi Kinerja Pemberdayaan Zakat (Lanjutan)

No	Program/Kegiatan	Indikator Kinerja
3	Aspek Pendayagunaan Zakat	a. Bentuk program pendayagunaan zakat yang dimiliki.
		b. Program pendayagunaan yang dilakukan secara sinergis oleh lembaga zakat.
4	Aspek Kelembagaan dan Sarana Prasarana	a. Jumlah regulasi zakat.
		b. Jumlah SDM yang dimiliki (unsur pimpinan/pengurus dan pelaksana harian).

Sumber: Direktorat Pemberdayaan Zakat

Beberapa indikasi yang memperlihatkan seorang pegawai termotivasi atau tidak termotivasi dalam bekerja salah satu diantaranya adalah datang terlambat dan pulang cepat serta tidak masuk kerja tanpa alasan jelas. Berdasarkan data yang diperoleh pada Direktorat Pemberdayaan Zakat selama bulan Juli tahun 2016, memperlihatkan bahwa tingkat ketidaktepatan waktu hadir pegawai pada pagi hari cukup tinggi. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang tingginya tingkat ketidaktepatan pegawai dapat dilihat pada tabel 1.3 di bawah :

**Tabel. 1.3 Laporan Kehadiran Pegawai
Periode: 01-Jul-2016 s/d 31-Jul-2016**

No.	Uraian	Besaran Potongan	Jumlah Orang
1	Terlambat 1s/d 30 menit	0,5%	21 Orang
2	Terlambat 31 s/d 60 menit	1%	9 Orang
3	Terlambat 61 s/d 90 menit	1,25%	4 Orang
4	Terlambat > 90 menit/ tidak absen	1,5%	2 Orang
5	Pulang Sebelum Waktunya 1 s/d 30 menit	0,5%	2 Orang
6	Pulang Sebelum Waktunya 31 s/d 60 menit	1%	1 Orang
7	Pulang Sebelum Waktunya 61 s/d 90 menit	1,25%	0
8	Pulang Sebelum Waktunya > 90 menit/ tidak absen	1,5%	5 Orang
9	Tidak masuk (Alpha dan Ijin)	3%	5 Orang

Sumber: Direktorat Pemberdayaan Zakat Kementerian Agama & Data diolah di Ms. Excel 2007

Berdasarkan tabel 1.3 diatas, bahwa terdapat fenomena yang terjadi pada ketidaktepatan pegawai untuk hadir tepat waktu selama bulan Juli 2016.

Keterlambatan yang paling banyak dilakukan oleh pegawai yaitu pada rentang waktu 1 s/d 30 menit terlambat hadir berjumlah 21 orang. Sementara itu, untuk kasus pulang sebelum waktunya selama bulan Juli 2016 paling banyak dilakukan pada waktu > 90 menit atau pegawai tidak melakukan absen berjumlah 5 orang. Dengan melihat hasil laporan tersebut, diperoleh suatu gambaran bahwa motivasi kerja pegawai dapat dikatakan kurang baik. Hal ini dikarenakan masih banyaknya yang datang terlambat dan pulang sebelum waktunya sehingga akan mempengaruhi kualitas kinerja para pegawai. Apabila kualitas kinerja pegawai menurun, maka akan mempengaruhi hasil kerja yang tidak optimal atau tidak sesuai dengan harapan.

Penelitian ini merupakan penelitian modifikasi yang dilakukan oleh Muhammad Adi, Saryadi dan Widiartanto (2016) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Bandeng Juwana). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah (1) Penelitian Muhammad Adi, Saryadi dan Widiartanto (2016) berfokus pada perusahaan di bagian produksi sedangkan pada penelitian ini berfokus pada organisasi pemerintah yang membidangi urusan agama. (2) Penelitian sebelumnya menggunakan sampel atau responden sebanyak 77 sedangkan penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 43. (3) Penelitian sebelumnya menggunakan teknik pengambilan sampel *probability sampling* dan *simple random sampling* sedangkan pada penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling* dan *total sampling*. (4) Penelitian sebelumnya menggunakan

analisis data SPSS versi 15 sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis *SmartPLS* bersi 3.0.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian apa benar kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pada Direktorat Pemberdayaan Zakat sebagai objek penelitian. Oleh karena itu, peneliti mengambil judul yang terkait dalam sebuah karya ilmiah yang berbentuk skripsi yaitu **“Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Pada Direktorat Pemberdayaan Zakat Di Kementerian Agama”**.

1.2 Ruang Lingkup Masalah

Untuk menghindari ruang lingkup pembahasan yang terlalu luas, sehingga penelitian dapat terarah dengan baik sesuai dengan tujuan yang diharapkan serta adanya keterbatasan waktu dalam pengerjaan maka dilakukan pembatasan terhadap ruang lingkup penelitian yang perlu dikaji.

Ruang lingkup permasalahan mencakup Variabel Independen yang ada dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja. Variabel Intervening adalah Motivasi, serta Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen. Variabel intervening adalah variabel yang mempengaruhi antara hubungan variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan tidak langsung. Penelitian ini membatasi masalah hanya pada pegawai di sub satuan kerja Direktorat Pemberdayaan Zakat yang berlokasi di Gedung Kementerian Agama

RI Jalan M. H. Thamrin No. 6, Jakarta. Penelitian ini dilakukan terhadap pegawai yang memiliki jabatan struktural dan fungsional umum.

1.3 Rumusan Permasalahan

Dalam penelitian ini ada beberapa masalah yang ditemukan untuk dilakukan pembuktian kebenarannya. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti menentukan masalah yang akan diteliti yaitu :

- 1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi pada Direktorat Pemberdayaan Zakat di Kementerian Agama?
- 2) Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi pada Direktorat Pemberdayaan Zakat di Kementerian Agama?
- 3) Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Pemberdayaan Zakat di Kementerian Agama?

1.4 Maksud dan Tujuan Penelitian

Dalam suatu penelitian harus ada tujuan agar penelitian yang dilaksanakan mempunyai arah sesuai dengan apa yang diinginkan. Adapun tujuan dari penelitian ini :

- 1) Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi pada Direktorat Pemberdayaan Zakat di Kementerian Agama.
- 2) Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi pada Direktorat Pemberdayaan Zakat di Kementerian Agama.

- 3) Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Pemberdayaan Zakat di Kementerian Agama.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk akademik dan praktisi sebagai berikut :

- 1) Manfaat bagi akademik

Sebagai pemberi informasi dan pengetahuan tentang hubungan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi dalam sebuah organisasi. Secara akademis dapat memberi gambaran tentang pentingnya kinerja dalam bekerja.

- 2) Manfaat bagi praktisi

Dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan di dalam pengambilan keputusan khususnya dalam menyikapi masalah yang menyangkut kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Dapat juga memberikan informasi dan dijadikan bahan dasar bagi peneliti selanjutnya mengenai permasalahan yang sama.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan penulisan skripsi, maka diberikan gambaran secara ringkas mengenai uraian dari bab ke bab sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini terdiri dari pemaparan teori-teori yang terakait dengan penelitian ini, pengembangan rerangka pemikiran, penelitian terdahulu, hubungan antar variabel penelitian dan hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini terdiri dari pemaparan mengenai desain penelitian, objek penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis data, metode pengumpulan data, operasionalisasi variabel, model penelitian, teknik pengolahan data, dan teknik pengujian hipotesis.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini terdiri dari penjelasan gambaran umum objek penelitian, pembahasan mengenai pengujian hipotesis yang dibuat dan penyajian hasil dari pengujian tersebut, pembahasan tentang analisis yang dikaitkan dengan teori yang berlaku serta implikasi penelitian terhadap praktik yang ada.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini terdiri dari penjelasan mengenai kesimpulan dan saran yang diperoleh dari hasil analisis pada bab sebelumnya. Kesimpulan dan saran ini diharapkan dapat dijadikan pertimbangan bagi pihak yang berkepentingan. Kesimpulan ini merupakan hasil singkat dari analisis yang telah dilakukan. Saran berupa anjuran kepada pihak yang terkait terhadap hasil penelitian. Saran ini dapat digunakan oleh pihak-pihak yang ingin menggunakan hasil penelitian ini serta penelitian yang akan datang.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Konsekuensinya, para manajer di setiap tingkat harus melibatkan diri mereka dengan MSDM (Mondy, 2008, hal. 4).

Suatu proses memperoleh, pelatihan, menilai, dan kompensasi karyawan, dan menghadiri untuk hubungan mereka yang kerja, kesehatan dan keselamatan, dan kekhawatiran akan keadilan merupakan pengertian dari manajemen sumber daya manusia (Dessler, 2015, hal. 36).

Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat merupakan defisini dari manajemen sumber daya manusia (Hasibuan, 2016, hal. 10).

2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki lima area fungsional yang dapat dikaitkan dengan efektif yaitu (Mondy, 2008, hal. 4) :

a) Penyediaan Staff (*Staffing*)

Penyediaan Staff (*Staffing*) merupakan suatu proses organisasi dengan menjamin pada kemampuan memadai dari karyawannya terkait pekerjaan pada waktu yang tepat, sehingga tujuan organisasi bisa tercapai. Penyediaan staf meliputi analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, dan seleksi.

b) Pengembangan Sumber Daya Manusia (*HRD*)

Fungsi MSDM yang dapat dilakukan dengan memberikan program dalam bentuk pelatihan dan pengembangan serta mencakup kegiatan lainnya berupa perencanaan dan pengembangan karier individu, pengembangan organisasi, manajemen dan penilaian kinerja.

c) Kompensasi

Suatu sistem kompensasi dibuat secara adil dan layak yang diberikan kepada para karyawan berdasarkan hasil kontribusinya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kompensasi tersebut dapat berupa:

c.1) Kompensasi Finansial Langsung: Bayaran atau hasil yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus.

c.2) Kompensasi Finansial Tidak Langsung (Tunjangan): Semua imbalan yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung seperti cuti dibayar, absen karena sakit, liburan, dan asuransi pengobatan.

c.3) Kompensasi Nonfinansial: Perasaan kepuasan yang didapatkan seseorang atas hasil pekerjaannya atau berasal dari faktor lain termasuk lingkungan psikologisnya di tempat orang itu bekerja.

d) Keselamatan dan Kesehatan

Keselamatan adalah keamanan bagi setiap karyawan untuk menghindarkan dari berbagai resiko termasuk resiko kecelakaan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Kesehatan adalah terhindarnya karyawan dari berbagai penyakit dalam bentuk fisik ataupun emosi. Berbagai aspek tersebut sangat penting bagi karyawan agar mereka dapat bekerja dengan aman dan kesehatan terjaga dengan baik. Manfaatnya akan memberikan produktifitas yang baik dalam jangka panjang untuk organisasi.

e) Hubungan Kekaryawan dan Perburuhan

Suatu perusahaan harus patuh pada berbagai hukum yang ada dalam menerima serikat pekerja dan berunding dengan mereka atas adanya niat baik apabila perusahaan menginginkan para karyawannya untuk mewakili mereka. Hal tersebut umumnya merupakan cara yang dapat diterima oleh pengusaha, tetapi bagi perusahaan saat ini lebih memilih terhadap lingkungan serikat yang bebas.

2.1.3 Metode Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki tiga pendekatan yang dapat dilakukan, yaitu pendekatan mekanis, pendekatan paternalis, dan pendekatan sistem sosial. Ketiga macam metode ini sama-sama mempunyai kebaikan dan kelemahan yang dapat dijelaskan sebagai berikut (Hasibuan, 2016, hal. 16) :

1) Pendekatan Mekanis

Mekanisasi (*otomatisasi*) adalah suatu bentuk pergantian peranan yang dilakukan dengan menggunakan tenaga mesin untuk bekerja dan menggantikan peranan sebelumnya yaitu peran tenaga kerja manusia. Adanya pergantian peranan ini akan memberikan keuntungan yaitu pekerja akan semakin terampil dan efektivitas semakin besar. Tetapi ada kelemahan dalam menggunakan peran tenaga mesin seperti pekerja akan merasa bosan dan kreativitas menjadi menurun.

2) Pendekatan Paternalis

Pada pendekatan paternalis, karyawan akan diperlakukan dengan baik seperti diberikan fasilitas-fasilitas yang ada serta akan dianggap sebagai anaknya. Dalam hal ini karyawan akan diberikan pinjaman uang untuk memenuhi keperluan yang dibutuhkan secara kredit. Kelemahan pendekatan ini memberikan dampak pada karyawan yang menjadi manja dan tidak bersemangat dalam bekerja sehingga menurunkan produktivitasnya.

3) Pendekatan Sistem Sosial

Pendekatan sistem sosial ini memandang bahwa suatu organisasi maupun perusahaan merupakan sebuah sistem yang kompleks dan beroperasi di lingkungan kompleks. Hal tersebut memiliki arti bahwa pendekatan ini berfokus pada suatu hubungan yang harmonis, saling menghargai, saling membutuhkan, memiliki interaksi baik, dan saling

melengkapi. Fokus tersebut apabila berjalan dengan baik akan terdapat suatu sistem yang baik juga.

2.1.4 Kepemimpinan

Pemimpin adalah sebagai seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial. Kepemimpinan merupakan sebagai proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok tersebut untuk mencapai tujuannya (Robbins & Coulter, 2010, hal. 147).

Kepemimpinan itu sendiri adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain guna mencapai tujuan organisasi. Konsep kepemimpinan berubah seiring berubahnya organisasi. Artinya, konteks lingkungan tempat kepemimpinan dijalankan mempengaruhi pendekatan apa yang paling efektif, di samping pemimpin seperti apa yang dikagumi masyarakat (Daft, 2012, hal. 329).

Kepemimpinan sebagai cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2016, hal. 170).

Berdasarkan definisi kepemimpinan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki kemampuan dalam mempengaruhi sikap orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.1 Teori-teori Awal Kepemimpinan

2.1.4.1.1 Teori Sifat (*Trait Theories*)

Pada tahun 1920-an dan 1930-an telah dilakukan riset mengenai kepemimpinan untuk memahami sifat-sifat seorang pemimpin yaitu, adanya karakteristik yang membedakan sosok pemimpin dengan bukan pemimpin. Berdasarkan riset tersebut bahwa sifat-sifat yang telah dipelajari adalah fisik, penampilan, golongan sosial, stabilitas emosi, kelancaran berbicara, dan kemampuan bersosial. Seorang pemimpin yang efektif harus memiliki sifat yang tepat sehingga seseorang dapat menjadi sosok pemimpin yang diinginkan. Ada 7 sifat terkait kepemimpinan antara lain (Robbins & Coulter, 2010, hal. 147) :

- 1) Penggerak (*drive*). Sosok pemimpin yang memberikan tingkat usaha yang tinggi, sehingga menginginkan suatu keberhasilan, ambisius, memiliki banyak energy dan menunjukkan inisiatif yang tinggi.
- 2) Hasrat untuk memimpin (*desire to lead*). Seorang pemimpin harus mampu menunjukkan kemauan dan hasrat yang kuat dalam upaya mempengaruhi serta memimpin orang lain sehingga mampu menerima tanggung jawab yang ada.
- 3) Kejujuran dari integritas (*honesty and integrity*). Pemimpin harus mampu memiliki keahlian untuk membangun hubungan yang terpercaya dengan karyawannya secara jujur, tidak berkhianat dan menjaga perkataan serta perbuatannya.
- 4) Kepercayaan diri (*self confidence*). Pengikut menginginkan seorang pemimpin yang memiliki sifat tidak ragu-ragu. Dalam hal ini sosok

pemimpin harus menunjukkan kemampuannya dalam meyakinkan pengikutnya secara percaya diri. Dengan memberikan keyakinan, maka pengikut paham terhadap keputusan dan tujuan yang harus dicapai.

- 5) Kecerdasan (*intelligence*). Pemimpin harus cukup cerdas agar dapat mengumpulkan, menyatukan, dan menafsirkan banyak informasi. Mereka juga harus dapat menciptakan visi, memecahkan persoalan, dan mengambil keputusan yang tepat.
- 6) Pengetahuan yang relevan mengenai pekerjaan (*job-relevant knowledge*). Seorang pemimpin dapat dikatakan efektif jika dalam membuat keputusan terbaik harus memahami pengetahuan yang mendalam terhadap perusahaan, industry, dan permasalahan teknis.
- 7) *Extraversion*. Pemimpin adalah orang yang enerjik dan penuh semangat. Mereka suka bergaul, tegas, dan jarang sekali berdiam atau menarik diri.

2.1.4.1.2 Teori Perilaku (*Behavioral Theories*)

Ada dua perilaku kepemimpinan utama yang dianggap penting adalah perilaku berorientasi tugas dan berorientasi manusia. Kedua kategori perilaku tersebut terbukti berhubungan dengan kepemimpinan efektif di berbagai situasi dan waktu (Daft, 2012, hal. 336). Ada beberapa kajian utama mengenai perilaku pemimpin antara lain (Robbins & Coulter, 2010, hal. 148) :

a) Penelitian Universitas Iowa

Penelitian Universitas Iowa, yang diselenggarakan di Amerika Serikat, meneliti tiga gaya kepemimpinan untuk menemukan gaya kepemimpinan efektif. Pertama, gaya Autokrasi menggambarkan

pemimpin yang mendikte metode kerja, membuat keputusan sepihak, dan membatasi partisipasi karyawan. Kedua, gaya Demokratis menggambarkan pemimpin yang melibatkan karyawan dalam membuat keputusan, mendelegasikan wewenang, dan menggunakan umpan balik sebagai kesempatan untuk melatih karyawan. Terakhir, gaya laissez-faire menggambarkan pemimpin memberikan kesempatan kepada kelompok untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa pun yang menurut mereka pantas. Dari hasil riset para peneliti menunjukkan bahwa gaya demokratis menghasilkan kinerja yang baik dalam kuantitas maupun kualitas pekerjaan.

b) Penelitian Ohio State

Penelitian Universitas Ohio State, juga diselenggarakan di Amerika Serikat, mengidentifikasi dua dimensi penting perilaku pemimpin. Dimensi pertama, disebut inisiasi struktur (*initiating structure*), mengacu pada sejauh mana pemimpin menentukan perannya dan peran anggota kelompok dalam mencapai tujuan. Inisiasi struktur mencakup perilaku yang berusaha mengorganisasi pekerjaan, hubungan kerja, dan tujuan. Dimensi kedua adalah konsiderasi (*consideration*), sejauh mana pemimpin memiliki hubungan kerja dengan karakteristik saling percaya dan rasa hormat terhadap gagasan dan peranan anggota kelompok.

c) Penelitian Universitas Michigan

Penelitian kepemimpinan dilaksanakan di Universitas Michigan, Amerika Serikat berusaha mengidentifikasi karakteristik perilaku

pemimpin yang berkaitan dengan efektivitas kinerja. Peneliti Michigan juga menghasilkan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yang diberi nama orientasi pada karyawan dan orientasi pada produksi. Pemimpin yang berorientasi pada karyawan menekankan pada relasi antarpribadi. Sementara itu, pemimpin berorientasi produksi menekankan pada aspek pekerjaan.

2.1.4.1.3 Teori Kontingensi Kepemimpinan

Teori kontingensi kepemimpinan dibagi menjadi tiga teori yaitu model Fiedler, teori kepemimpinan situasi Hersey dan Blanchard (*situational leadership theory*), dan teori jalur-tujuan (*path-goal theory*). Masing-masing teori ini mendefinisikan gaya kepemimpinan dan situasi, sebagai berikut (Robbins & Coulter, 2010, hal. 152) :

a) Model Fiedler

Model kontingensi Fiedler menjelaskan kinerja kelompok dianggap efektif apabila adanya kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan kendali serta pengawasan. Fiedler juga menjelaskan bahwa dalam mencapai suatu kesuksesan ada faktor penting yang mendukung hal tersebut. Faktor penting itu terkait pada gaya kepemimpinannya yang berorientasi pada pekerjaan ataupun hubungan antarpersonal. Penelitian Fiedler mengungkapkan tiga dimensi kontingensi yang menentukan faktor-faktor kunci situasional terhadap efektifitas pemimpin, sebagai berikut :

- a.1) Relasi pemimpin-anggota: Tingkat keyakinan diri, kepercayaan, dan rasa hormat karyawan terhadap pemimpinnya; dinilai sebagai baik atau tidak baik.
 - a.2) Struktur tugas: Tingkat di mana penugasan pekerjaan distrukturisasi dan diformulasi; dinilai sebagai tinggi atau rendah.
 - a.3) Posisi kekuatan: Tingkat pengaruh seorang pemimpin atas aktivitas seperti, perekrutan, pemecatan, pendisiplinan, promosi, dan peningkatan gaji; dinilai sebagai kuat atau lemah.
- b) Teori Kepemimpinan Situasi Hersey dan Blanchard
- Teori kepemimpinan situasi menggunakan dimensi kepemimpinan yang sama dengan Fiedler yaitu perilaku tugas dan relasi. Namun, teori Hersey dan Blanchard lebih baik dengan mempertimbangkan masing-masing diukur berdasarkan tinggi atau rendahnya sehingga menghasilkan 4 gaya kepemimpinan sebagai berikut :
- b.1) *Telling* (pekerjaan tinggi-relasi rendah), yaitu pemimpin menentukan peranan karyawan dan mengatur apa, kapan, bagaimana, dan di mana karyawan melaksanakan tugasnya.
 - b.2) *Selling* (pekerjaan tinggi-relasi tinggi), yaitu pemimpin menunjukkan perilaku yang mengarahkan dan mendukung.
 - b.3) *Participating* (pekerjaan rendah-relasi tinggi), yaitu pemimpin dan pengikutnya bersama-sama membuat keputusan, di mana pemimpin memiliki peranan sebagai fasilitator dan komunikator.

b.4) *Delegating* (pekerjaan rendah-relasi rendah), yaitu pemimpin kurang memberikan pengarahan atau dukungan.

c) Teori Jalur-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

Saat ini, teori jalur-tujuan menjadi salah satu pendekatan yang sering dijadikan rujukan dalam memahami kepemimpinan. Teori ini menyatakan bahwa tugas pemimpin adalah membantu dan mengarahkan pengikutnya dalam mencapai tujuan sesuai kebutuhan. Tugas pemimpin tersebut untuk memastikan bahwa tujuan mereka sejalan dengan tujuan kelompok atau organisasi. Dikembangkan oleh Robert House, teori jalur-tujuan mengambil elemen penting teori ekspektasi dari motivasi. House mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan sebagai berikut:

c.1) Pemimpin yang mengarahkan (*directive leader*), yaitu pemimpin memberitahukan kepada bawahan dengan maksud apa yang diharapkan dari mereka, jadwal pekerjaan yang harus diselesaikan, serta memberikan arahan secara spesifik tentang cara menyelesaikan tugas.

c.2) Pemimpin yang mendukung (*supportive leader*), yaitu pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan bawahannya dan bersifat ramah.

c.3) Pemimpin yang partisipatif (*participative leader*), yaitu pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan anggota kelompok dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

c.4) Pemimpin yang berorientasi prestasi (*achievement-oriented leader*), yaitu pemimpin memutuskan berbagai tujuan yang menantang

dan mengharapkan bawahannya untuk berprestasi semaksimal mungkin.

Menurut Daft (2012, hal. 346) ada tiga pendekatan kepemimpinan yang efektif yaitu :

a) Teori Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin karismatik (*charismatic leader*) mampu menginspirasi dan memotivasi orang melakukan sesuatu yang melebihi kemampuannya, meski dihadapkan dengan halangan dan pengorbanan pribadi. Dampak pemimpin karismatik biasanya muncul setelah :

- a.1) Menyatakan visi mulia yang dirasakan oleh semua pegawai.
- a.2) Menampilkan kemampuan memahami dan berempati terhadap pengikut.
- a.3) Memberdayakan dan mempercayai bawahan untuk mencapai hasil.

b) Teori Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional (*transformational leaders*) sama seperti dengan pemimpin karismatik. Namun ada perbedaan yaitu dari hal kemampuan istimewanya untuk memunculkan inovasi dan perubahan. Kemampuannya seperti mengakui kebutuhan dan kepentingan pengikut mereka, membantu mereka terhadap masalah lama dengan cara baru.

c) Teori Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional (*transactional leaders*) lebih memperjelas peran dan persyaratan tugas bawahan, memelopori struktur, memberikan

imbangan yang sesuai. Pemimpin transaksional unggul dalam fungsi-fungsi manajemen seperti mereka bekerja keras, bersikap toleran, dan bersikap adil. Mereka banyak menekankan aspek-aspek nonpribadi dari kinerja, seperti rencana, jadwal, dan anggaran. Pemimpin ini memiliki rasa komitmen terhadap organisasi dan memenuhi norma dan nilai-nilai organisasi. Mereka mampu memimpin perubahan misi, strategi, struktur, dan budaya di organisasi, di samping mendorong inovasi di bidang produk dan teknologi.

Menurut Nana, Siti & Muhammad (2010) variabel kepemimpinan memiliki indikator sebagai berikut (hal. 7) :

- a) Pimpinan selalu mengkomunikasikan dengan bawahan terhadap sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan.
- b) Pimpinan memberikan pekerjaan pada bawahan sesuai dengan tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.
- c) Pimpinan melibatkan bawahan dalam mencari solusi terhadap suatu masalah.
- d) Pimpinan menjalin hubungan yang baik terhadap seluruh anggota kelompok secara psikologis.
- e) Pimpinan melibatkan seluruh anggota kelompok dalam proses perumusan target kerja dan solusi.
- f) Pimpinan memberikan nasihat dan simpati atas persoalan pribadi.
- g) Pimpinan memberikan tugas kepada bawahan dengan sedikit perintah atau petunjuk.

2.1.5 Motivasi

Serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu merupakan definisi dari motivasi (Veithzal, *et al.*, 2015, hal. 607).

Suatu cara untuk mendorong gairah kerja seseorang, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan merupakan pengertian dari motivasi (Danang Sunyoto, 2015, hal. 192).

Motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2016, hal. 143).

Berdasarkan definisi motivasi diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu cara untuk mempengaruhi seseorang agar bersemangat dalam bekerja dan memberikan kemampuannya serta waktunya sehingga terwujudnya tujuan organisasi.

2.1.5.1 Teori-Teori Motivasi

Motivasi memiliki beberapa teori yang dikenal, antara lain (Veithzal, *et al.*, 2015, hal. 152) :

a) Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)

Teori ini dijelaskan oleh Abraham Maslow yang menyatakan bahwa pada setiap diri manusia terdiri dari atas lima kebutuhan. Kelima kebutuhan tersebut yaitu: kebutuhan fisiologis (makan, minum, perlindungan fisik), rasa aman (perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup), sosial (diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi), penghargaan diri (harga diri, dihormati, dihargai orang lain), dan aktualisasi diri (kemampuan, skill, potensi, mengemukakan ide, memberikan penilaian dan kritikan).

b) McClelland *Theory of Needs*

David McClelland menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi. McClelland *theory of needs* memfokuskan kepada tiga hal yaitu :

b.1) Kebutuhan untuk berprestasi (*Need for achievement*)

Kemampuan karyawan untuk memperoleh hubungan terhadap standar perusahaan yang telah ditetapkan untuk menuju keberhasilan.

b.2) Kebutuhan untuk kekuasaan (*Need for power*)

Kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing.

b.3) Kebutuhan afiliasi (*Need for affiliation*)

Hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi.

c) Theory X and Theory Y

Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia; negatif dengan tanda label X dan positif dengan tanda label Y.

Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti :

- c.1) Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan akan menghindar atau bermalas-malasan dalam bekerja.
- c.2) Karyawan akan menghindar dari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
- c.3) Kebanyakan dari karyawan memilih keamanan di atas faktor lainnya yang berkaitan pekerjaan dan melakukannya dengan sedikit ambisi.

Sebaliknya teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut :

- c.1) Karyawan melihat pekerjaan sebagai suatu yang wajar, lumrah dan alamiah seperti tempat bermain atau beristirahat, dalam artian berdiskusi atau sekedar teman bicara.
- c.2) Manusia dapat melatih tujuan dan pengontrolan dirinya apabila mereka melakukan komitmen yang sangat objektif.
- c.3) Seseorang dapat melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif dengan kemampuannya yang tidak hanya berasal dari kalangan dewan direksi saja.

Jadi, teori McGregor ini lebih memilih kepada asumsi Y dari perilaku sumber daya manusia di dalam organisasi. Ide-ide secara partisipasi dalam mengambil keputusan dan tanggung jawab sebagai pendekatan untuk memotivasi karyawan dalam kepuasan kerjanya.

d) Teori ERG

Teori ERG menyebutkan ada tiga kategori kebutuhan individu, yaitu eksistensi, keterhubungan dan pertumbuhan karena ini disebut sebagai teori ERG, antara lain :

- d.1) Kebutuhan eksistensi untuk bertahan hidup, kebutuhan fisik;
- d.2) Kebutuhan keterhubungan adalah kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain yang manfaat seperti keluarga, sahabat, atasan, keanggotaan di dalam masyarakat;
- d.3) Kebutuhan pertumbuhan agar menghasilkan produktif dan kreatif, misalnya diberdayakan di dalam potensi tertentu dan berkembang secara terus-menerus.

e) Pola Dasar Pemikiran *Content Theory*

Teori ini memandang arti pentingnya pemahaman terkait faktor-faktor yang ada pada diri tiap individu sehingga menyebabkan mereka bersikap tertentu. Dalam pandangan ini, individu mempunyai kebutuhan-kebutuhan yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya. Atas kebutuhan ini, tiap individu akan menentukan tindakan apa yang harus dilakukan dalam memenuhi kebutuhan.

f) Pola Dasar Pemikiran *Process Theory*

Process Theory menekankan pada kondisi bagaimana cara tiap individu dalam melakukan tugas-tugasnya secara baik sehingga termotivasi. Dasar dari teori ini adalah adanya harapan (*expectancy*), artinya setiap perbuatan atau sikap yang individu lakukan akan memperoleh suatu kepercayaan.

g) Pola Dasar Pemikiran *Reinforcement Theory*

Teori ini menjelaskan bagaimana perilaku atau tindakan di masa yang akan datang dipengaruhi oleh akibat tindakan masa lalu sehingga akan menjadi pembelajaran. Individu memandang bahwa tindakan seseorang akan berkaitan dengan hasil yang menyenangkan dan tidak menyenangkan kepada orang lain. Beberapa perilaku yang dapat memotivasi karyawan adalah :

- g.1) Cara berinteraksi;
- g.2) Menjadi pendengar aktif;
- g.3) Penyusunan tujuan yang menantang;
- g.4) Pendekatan penyelesaian masalah dan tujuan yang berfokus pada perilaku bukan pada pribadi;
- g.5) Informasi yang menggunakan teknik penguatan.

h) Pola Dasar Pemikiran *Expectancy Theory*

Teori ini dijelaskan oleh Victor Vroom yang menjadikan salah satu teori ini dapat diterima secara luas tentang motivasi. Teori ini menyatakan bahwa tindakan seseorang cenderung dilakukan karena adanya harapan

terhadap hasil yang akan didapatkan. Dalam hal ini seperti harapan bonus, kenaikan gaji, promosi dan penghargaan. Teori ini memfokuskan hubungan sebagai berikut :

- h.1) *Effort-performance relationship*, probabilitas yang akan diterima oleh individu dengan mengerahkan kemampuannya untuk suatu hasil kerja yang baik.
- h.2) *Performance-reward relationship*, tingkatan kepercayaan individu atas hasil kerja tertentu akan mengakibatkan harapan yang diinginkannya.
- h.3) *Reward-personal goal relationship*, penghargaan organisasi atas seseorang mengakibatkan kepuasan individu di dalam bekerja.

2.1.5.2 Metode Motivasi

Motivasi memiliki dua metode yang dapat dilakukan yaitu secara langsung dan tidak langsung. Kedua metode motivasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut (Hasibuan, 2016, hal. 149) :

a) Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materil & nonmateril) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

b) Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi diberikan hanya berupa fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas

sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

2.1.5.3 Model-Model Motivasi

Model motivasi berkembang dari teori klasik (tradisional) menjadi teori modern, sesuai dengan perkembangan peradaban dan ilmu pengetahuan. Model motivasi itu ada tiga, yaitu (Hasibuan, 2016, hal. 148) :

a) Model Tradisional

Model ini menjelaskan dalam memotivasi bawahan supaya semangat kerjanya meningkat perlu diterapkan sistem insentif, yaitu memberikan insentif (uang/barang) kepada karyawan yang berprestasi baik.

b) Model Hubungan Manusia

Model ini menjelaskan dalam memotivasi bawahan supaya semangat kerjanya meningkat adalah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka sehingga merasa berguna dan penting.

c) Model Sumber Daya Manusia

Model ini menjelaskan banyak faktor yang dapat memotivasi bawahan, bukan hanya berasal dari uang dan barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Jadi, menurut model sumber daya manusia cara memotivasi bawahan harus diberikan tanggung jawab dan kesempatan seluas-luasnya dalam rangka membuat keputusan atau kebijaksanaan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

2.1.5.4 Hubungan Motivasi dan Kinerja

Menurut Vroom, faktor yang mempengaruhi kinerja bukan hanya berasal dari motivasi saja, melainkan juga dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Penjelasan tersebut dapat dinyatakan dalam hubungan formula (rumus) matematika, yaitu:

$$\boxed{\text{Kinerja} = \text{Motivasi} \times \text{Kemampuan}}$$

Penjelasan arti rumus tersebut bahwa kinerja (sekelompok) orang memiliki hubungan yang berbanding lurus dengan motivasi dan kemampuan mereka (Suyadi & Dewi, 2015, hal. 350-351). Pada dasarnya menilai kemampuan individu dapat diketahui melalui keahlian atau skill yang dimilikinya. Latar belakang pendidikan dan pengalaman merupakan salah satu yang mempengaruhi keahlian dari individu. Oleh karena itu, dalam melaksanakan sistem penerimaan pegawai dapat dilakukan dengan melalui *psycho*-test dan seleksi dilihat dari latar belakang pendidikannya (Suyadi & Dewi, 2015, hal. 189).

Menurut Rizwan Saleem, *et al.*, (2010) variabel motivasi kerja memiliki indikator sebagai berikut (hal. 222) :

- a) Pegawai tiba di kantor tepat waktu dan tidak meninggalkan kantor lebih awal.
- b) Pekerjaan yang pegawai lakukan adalah menarik.
- c) Pegawai yakin dengan kemampuannya untuk berhasil di tempat kerja.

- d) Pegawai tidak menyalahkan orang lain dan bertanggung jawab atas kesalahan sendiri.
- e) Pegawai memiliki pelatih/mentor yang membuat selalu waspada dan termotivasi dalam pekerjaannya.
- f) Pegawai berharap lebih akurat dalam melakukan pekerjaannya.
- g) Pegawai secara teratur berpikir atau khawatir tentang masalah pekerjaan ketika di rumah.
- h) Pegawai berpartisipasi dalam pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensinya.

2.1.6 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja bisa berupa lingkungan fisik memiliki arti bahwa suasana atau kondisi yang ada di sekitar tempat kerja secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi keadaan pegawai (Sedarmayanti, 2011, hal. 26).

- 1) Lingkungan fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu:
 - 1.a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
 - 1.b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum (seperti: rumah, kantor, pabrik, sekolah, kota, sistem jalan raya, dan lain-lain).
- 2) Lingkungan perantara, dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

2.1.6.1 Faktor-Faktor Lingkungan Kerja

Suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan manusia/pegawai memiliki beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya, antara lain (Sedarmayanti, 2011, hal. 28) :

1) Penerangan/cahaya di tempat kerja

Seorang pegawai membutuhkan kondisi cahaya atau penerangan yang baik untuk mendukung pekerjaannya menjadi lancar dan keselamatan dalam bekerja. Kondisi cahaya yang tidak mendukung akan berdampak pada penglihatan kurang fokus atau tidak jelas. Akibatnya pekerjaan yang dilakukan terganggu dan kesalahan tak terhindarkan sehingga bekerja menjadi kurang efisien. Pada akhirnya tujuan organisasi akan menjadi sulit tercapai dengan baik.

2) Temperatur/suhu udara di tempat kerja

Setiap anggota tubuh manusia memiliki ukuran temperatur berbeda-beda pada saat kondisi normal. Hal ini dikarenakan tubuh manusia berusaha untuk mempertahankan kondisi normal sehingga dapat menyesuaikan diri terhadap apapun perubahan yang ada.

3) Kelembaban di tempat kerja

Temperatur udara dapat mempengaruhi kondisi kelembaban sehingga kondisi ini bergerak secara bersama-sama dengan kecepatan udara. Temperatur udara ini dapat mengeluarkan radiasi panas sehingga memberikan pengaruh kepada tubuh manusia saat kondisi tersebut diterima atau dilepaskan dari tubuhnya.

4) Sirkulasi udara di tempat kerja

Memiliki tanaman di sekitar tempat kerja dapat memberikan udara segar karena dapat menghasilkan oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Oksigen tersebut akan memberikan rasa sejuk dan nyaman dalam bekerja serta dapat menghilangkan rasa lelah.

5) Kebisingan di tempat kerja

Salah satu faktor dapat mengganggu pendengaran seseorang adalah suara atau bunyi yang tidak diinginkan atau suara bising. Suara tersebut dapat memberikan dampak buruk jangka panjang sehingga menyebabkan merusak pendengaran, menimbulkan kesalahan komunikasi, dan mengganggu konsentrasi bekerja. Agar pelaksanaan dalam bekerja dapat menghasilkan efisien dan produktifitas kerja yang meningkat, maka suara bising harus dihindarkan dari lingkungan tempat kerja.

6) Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran ini disebabkan oleh mesin atau alat mekanis yang menimbulkan suatu getaran pada tubuh manusia sehingga menjadi terganggu. Getaran tersebut menyebabkan konsentrasi kerja menjadi berkurang dan dapat mengganggu bagian tubuh lainnya.

7) Bau tidak sedap di tempat kerja

Konsentrasi dalam bekerja di tempat kerja dapat menjadi terganggu karena disebabkan oleh adanya bau-bauan sehingga akan mempengaruhi indra penciuman apabila berlangsung secara terus-menerus.

8) Tata warna di tempat kerja

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi perasaan manusia apabila di tempat kerja dilakukan penataan warna dengan sebaik-baiknya. Hal ini dikarenakan warna dan sifat dapat memberikan pengaruh rasa senang, sedih, dan lain-lain. Di bawah ini terdapat daftar beberapa warna yang dapat mempengaruhi perasaan manusia, sebagai berikut:

Tabel 2.1 Daftar Warna dan Pengaruhnya

No	Warna	Sifat	Pengaruh	Untuk ruang/kerja
1	Merah	a. Dinamis b. Merangsang c. Panas	Menimbulkan semangat kerja	Pekerjaan sepintas (singkat)
2	Kuning	a. Keanggunan b. Bebas c. Hangat	Menimbulkan rasa gembira dan merangsang urat syaraf mata	Gang-gang jalan lorong
3	Biru	a. Tenang b. Tenram c. Sejuk	Mengurangi tekanan atau ketegangan	Berfikir konsentrasi

Sumber: Sedarmayanti (2011, hal. 34)

9) Dekorasi di tempat kerja

Dekorasi di tempat kerja mempunyai hubungan terhadap tata warna yang baik. Dekorasi dibutuhkan dalam ruang kerja untuk melakukan proses tata letak, tata warna, perlengkapan dan lainnya sehingga bekerja menjadi nyaman.

10) Musik di tempat kerja

Musik pada umumnya dapat memberikan dampak positif pada pegawai dalam kondisi suasana, waktu dan tempat yang tepat akan merangsang untuk bekerja menurut para ahli.

11) Keamanan di tempat kerja

Kemanan kepada kondisi dan tempat kerja sangat dibutuhkan untuk memberikan rasa aman pada pegawai sehingga mereka tidak perlu khawatir dan tetap fokus dalam melakukan pekerjaan.

Menurut Ferry Setiawan, *et al.*, (2014) variabel Lingkungan Kerja memiliki indikator sebagai berikut (hal. 1482) :

- a) Suhu udara di tempat kerja pegawai sudah berfungsi dengan baik.
- b) Kebersihan di ruangan tempat kerja pegawai selalu terjaga dengan baik.
- c) Ruang gerak di tempat kerja pegawai terasa luas saat bekerja.
- d) Penerangan dalam ruangan pegawai bekerja sudah baik.
- e) Warna pada dinding di ruangan pegawai bekerja cukup bagus.

2.1.7 Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013, hal. 67).

Usaha untuk mendapatkan tingkat suatu produktivitas yang tinggi di dalam organisasi dengan upaya dilakukan penilaian terhadap pekerjaan pegawai sehingga dapat ditetapkan standar kinerjanya merupakan definisi dari kinerja (Sedarmayanti, 2009, hal. 50).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau usaha yang didapatkan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya

berdasarkan kualitas dan kuantitas sehingga dapat dilakukan penilaian pada pegawai.

2.1.7.1 Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Ada 2 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai antara lain (Mangkunegara, 2013, hal. 67) :

a) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, pegawai memiliki kemampuan pada dirinya berupa potensi (IQ) dan reality ((*knowledge + skill*). Kemampuan potensi (IQ) menjelaskan bahwa pegawai dapat mencapai kinerja yang diharapkan apabila skor IQ yang dimiliki berada di antara 110-120. Kemampuan tersebut harus diikuti dengan pendidikan yang memadai serta terampil pada pekerjaannya sehari-hari.

b) Faktor Motivasi

Sikap (*attitude*) seseorang akan membentuk suatu motivasi yang dapat menggerakkan diri individu secara terarah demi tercapainya tujuan organisasi. Motivasi tersebut juga dapat digunakan individu dalam menghadapi situasi (*situation*) dalam bekerja.

2.1.7.2 Kriteria (standar) Kinerja

Beberapa kriteria penilaian yang paling umum terhadap kinerja seseorang, yaitu (Mondy, 2008, hal. 260) :

a) Sifat

Sikap, penampilan, dan inisiatif dapat digunakan pegawai untuk melakukan suatu evaluasi. Sifat-sifat tersebut bersifat subjektif dan dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam bekerja sehingga bisa digunakan untuk proses penilaian.

b) Perilaku

Suatu organisasi dapat melakukan suatu evaluasi terhadap perilaku atau kompetensi individu untuk menentukan hasil pekerjaannya. Dalam kasus lain, perilaku dapat dievaluasi secara tepat dengan melihat gaya kepemimpinan dari seorang manajer.

c) Kompetensi

Kompetensi dapat diartikan sebagai suatu kumpulan yang berhubungan dengan ilmu pengetahuan, keterampilan, sifat, dan perilaku. Kompetensi ini juga bisa dikaitkan dengan kemampuan antar pribadi atau berorientasi bisnis.

d) Pencapaian Tujuan

Banyak faktor dapat digunakan untuk mengevaluasi terhadap hasil-hasil pencapaian tujuan yang dianggap penting. Hasil-hasil tersebut seharusnya dapat dikendalikan oleh individu atau tim sehingga bisa mengarah pada kesuksesan perusahaan.

e) Potensi Perbaikan

Organisasi dalam melakukan sebuah evaluasi kinerja berfokus menggunakan kriteria pada masa lalu, tetapi seseorang tidak bisa

mengubah masa lalu. Biasanya yang bisa melakukan evaluasi tersebut adalah perusahaan yang mengambil langkah kedepan sehingga data evaluasi diubah menjadi sebuah dokumen historis. Oleh karena itu, perusahaan tersebut sebaiknya fokus pada masa depan dengan menggunakan perilaku dan hasil-hasil yang diperlukan untuk mengembangkan karyawan.

Menurut Abraham Carmeli, *et al.*, (2007) variabel Kinerja memiliki indikator sebagai berikut (hal. 988) :

- a) Pegawai dapat memenuhi aturan dan prosedur dalam organisasi.
- b) Laporan kerja yang disampaikan pegawai dapat diandalkan dan terpercaya.
- c) Pegawai dapat menghasilkan kualitas yang tinggi dari hasil pekerjaannya.
- d) Pegawai pertama kali bersikap hati-hati dalam melakukan pekerjaannya dengan benar.

2.2 Penelitian Terdahulu

Banyak penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Adi, Saryadi & Widiartanto (2016). Penelitian mereka berjudul : “Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Bandeng Juwana)”. Variabel Dependen dari penelitiannya adalah Kinerja Karyawan

sementara variabel independennya adalah Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja. Variabel lainnya yaitu variabel interveningnya adalah Motivasi. Sampel pada penelitian ini adalah 77 karyawan bagian produksi PT. Bandeng Jurwana. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Sari & Kusni (2014) berjudul : “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Satuan Kerja Non Vertikal Tertentu (SNVT) Kementerian Pekerjaan Umum Di Semarang”. Variabel dependen yang digunakan pada penelitiannya yaitu Kinerja Karyawan dan variabel independennya adalah Lingkungan kerja dan Kompetensi. Variabel lainnya yaitu variabel intervening pada penelitiannya adalah Motivasi. Sampel dari penelitiannya adalah 70 karyawan (33 karyawan tetap dan 37 karyawan honorer) pada satuan kerja non vertical tertentu (SNVT) Kementerian Pekerjaan Umum Di Semarang. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap motivasi, motivasi terhadap kinerja serta motivasi menjadi variabel mediasi antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Yohanes Suhardjo (2013) berjudul : “Pengaruh Kepemimpinan dan Tam bahan Penghasilan Pegawai (TPP) Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pemerintahan Kabupaten Sorong)”. Variabel dependen pada

penelitiannya adalah Kinerja Pegawai dan variabel independennya adalah Kepemimpinan dan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Variabel lainnya yaitu variabel intervening pada penelitiannya adalah Motivasi. Sampel dari penelitiannya adalah sebanyak 45 orang pada bendahara satuan kerja perangkat daerah dan pejabat penatausahaan keuangan satuan kerja perangkat daerah di kabupaten sorong. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi serta motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Penelitian Sari & Agus (2013) yang berjudul : “Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Pada Dinas Apron Move Control PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda”. Variabel dependen yang digunakan pada penelitiannya adalah Kinerja Karyawan serta variabel independennya yaitu Lingkungan Kerja. Variabel lainnya yaitu variabel intervening pada penelitiannya adalah Motivasi. Sampel dari penelitiannya adalah sebanyak 38 responden pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap motivasi serta motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitiannya juga menunjukkan motivasi tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Suryati (2012) yang berjudul : “Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan

Bagian Produksi PT. Kumpai Besar Food di Kota Semarang Indonesia”. Variabel dependen yang digunakan pada penelitiannya adalah Kinerja Karyawan serta variabel independennya yaitu Kepemimpinan dan Disiplin Kerja. Variabel lainnya yaitu variabel intervening pada penelitiannya adalah Motivasi. Sampel dari penelitiannya adalah sebanyak 55 responden pada karyawan Bagian Produksi PT. Kumpai Besar Food di Kota Semarang Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap motivasi serta ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hartati (2015) berjudul : “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Di Rumah Sakit "Yakksi" Gemolong Sragen”. Variabel dependen yang digunakan pada penelitiannya adalah Kinerja serta variabel independennya yaitu Kepemimpinan dan Budaya Organisasi. Variabel lainnya yaitu variabel intervening pada penelitiannya adalah Motivasi. Sampel dari penelitiannya adalah sebanyak 40 pegawai tetap rumah sakit "Yakksi" Gemolong Sragen. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap motivasi serta motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian selanjutnya oleh Jajang & Mulyanto (2015) berjudul : *“Influence of Discipline, Working Environment, Culture of Organization and Competence on Workers’ Performance through Motivation, Job Satisfaction (Study in Regional Development Planning Board of Sukoharjo Regency)”*.

Variabel dependen yang digunakan pada penelitiannya adalah *Workers' Performance* serta variabel independennya yaitu *Discipline, Working Environment, Culture of Organization and Competence*. Variabel lainnya yaitu variabel intervening pada penelitiannya adalah *Motivation and Job Satisfaction*. Sampel dari penelitiannya adalah sebanyak 34 responden pada *Regional Development Planning Board of Sukoharjo Regency*. Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja memberikan pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi serta adanya pengaruh negatif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja.

Penelitian terakhir dilakukan oleh Sri Rahardjo (2014) berjudul : "*The effect of Competence, Leadership and Work Environment Towards Motivation and Its Impact on The Performance of Teacher of Elemntary School in Surakarta City, Central Java, Indonesian*". Variabel dependen yang digunakan pada penelitiannya adalah *Motivation and The Performance of Teacher* serta variabel independennya yaitu *Competence, Leadership and Work Environment*. Sampel dari penelitiannya adalah sebanyak 170 responden pada *Elemntary School in Surakarta City, Central Java, Indonesian*. Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi menjadi variabel memediasi antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penjabaran penelitian terdahulu dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Muhammad Adi, Saryadi & Widiartanto (2016, hal. 2)	Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Bandeng Jurwana).	Kepemimpinan, Lingkungan kerja, Kinerja Karyawan, Motivasi	Adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi sebagai variabel intervening
2	Sari & Kusni (2014, hal. 12)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Satuan Kerja Non Vertikal Tertentu (SNVT) Kementerian Pekerjaan Umum Di Semarang	Lingkungan Kerja, Kompetensi, Kinerja Karyawan, Motivasi	Hasil penelitian yaitu (1) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, (2) motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (3) motivasi menjadi variabel memediasi antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
3	Yohanes Suhardjo (2013,hal. 88)	Pengaruh Kepemimpinan dan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pemerintahan Kabupaten Sorong)	Kepemimpinan, TPP, Kinerja Pegawai, Motivasi	Hasil penelitiannya adalah (1) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi, (2) motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
4	Sari & Agus (2013, hal. 1063)	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Pada Dinas Apron Move Control PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda	Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, Motivasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, (2) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) motivasi tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
5	Suryati (2012, hal. 12)	Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Produksi PT. Kumpai Besar Food di Kota Semarang Indonesia	Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan, Motivasi	Hasil menunjukkan bahwa (1) ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap motivasi, (2) ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan
6	Hartati (2015, hal. 19)	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Di Rumah Sakit "Yakksi" Gemolong Sragen.	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja, Motivasi	Hasil menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, (2) motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
7	Jajang & Mulyanto (2015, hal. 91)	<i>Influence of Discipline, Working Environment, Culture of Organization and Competence on Workers' Performance through Motivation, Job Satisfaction (Study in Regional) Development Planning Board of Sukoharjo Regency)</i>	<i>Discipline, Working Environment, Culture of Organization, Competence, Workers' Performance, Motivation, Job Satisfaction</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) lingkungan kerja memberikan pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi, (2) adanya pengaruh negatif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja
8	Sri Rahardjo (2014, hal. 59)	<i>The effect of Competence, Leadership and Work Environment Towards Motivation and Its Impact on The Performance of Teacher of Elemntary School in Surakarta City, Central Java, Indonesian</i>	<i>Competence, Leadership, Work Environment, Motivation, Performance</i>	Hasil penelitian yaitu (1) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, (2) motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (3) motivasi menjadi variabel memediasi antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

Sumber: Data diolah di Ms. Excel 2007

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi

Kepemimpinan seseorang dianggap hebat apabila memiliki kemampuan untuk mempengaruhi seseorang dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Seorang pemimpin juga harus dapat berkomunikasi dengan baik terhadap bawahannya agar arahan yang diberikan dapat diterima dengan baik. Pegawai akan merasa termotivasi apabila pemimpinnya dapat mendorong dan mengarahkannya dengan baik sehingga memberikan hasil kerja yang optimal bagi organisasinya.

Kepemimpinan memiliki beberapa teori yang mendukung penelitian ini yaitu ada teori jalur-tujuan (*path-goal theory*), teori karismatik, dan teori transformasional. Berdasarkan dari ke-3 teori tersebut, penulis mengambil kesimpulan bahwa seorang pemimpin harus mampu menginspirasi dan memotivasi para bawahannya. pemimpin juga dapat mengarahkan atau

memberikan dukungan untuk memastikan tujuan mereka sejalan dengan tujuan organisasi.

Teori-teori kepemimpinan ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muhammad Adi, Saryadi & Widiartanto (2016, hal. 2), Yohanes Suhardjo (2013, hal. 88), Suryati (2012, hal. 12) dan Hartati (2015, hal. 19). Kesimpulan hasil penelitian mereka menyatakan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa apabila seorang pemimpin memiliki kemampuan yang semakin baik serta memberikan inspirasi yang positif, maka motivasi pegawai akan meningkat.

Ho1 : Kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi pada Direktorat Pemberdayaan Zakat di Kementerian Agama Republik Indonesia.

Ha1 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi pada Direktorat Pemberdayaan Zakat di Kementerian Agama Republik Indonesia.

2.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi

Lingkungan kerja yang sehat, aman, dan nyaman serta fasilitas yang memadai akan memotivasi pegawai untuk menghasilkan pekerjaan yang baik. Dalam hal ini seorang pemimpin harus memiliki inovasi serta kreatifitas dalam menciptakan lingkungan kerja bagi pegawainya. Kondisi lingkungan kerja yang baik, akan memberikan dampak positif bagi pegawainya untuk semangat bekerja sehingga menghasilkan lingkungan yang produktif.

Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sari & Kusni (2014, hal. 12), Sari & Agus (2013, hal. 1063), Jajang & Mulyanto (2015, hal. 91), dan Sri Rahardjo (2014, hal. 59). Kesimpulan hasil penelitian mereka menyatakan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki peran penting dalam mendukung suasana bekerja. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman akan mendukung kelancaran dalam bekerja sehingga akan meningkatkan motivasi para pegawainya.

Ho2 : Lingkungan Kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi pada Direktorat Pemberdayaan Zakat di Kementerian Agama Republik Indonesia.

Ha2 : Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi pada Direktorat Pemberdayaan Zakat di Kementerian Agama Republik Indonesia.

2.3.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Seseorang atau individu akan termotivasi dalam bekerja karena adanya kebutuhan yang belum terpenuhi sehingga akan siap bersedia untuk memenuhinya. Dari kebutuhan tersebut, maka akan bersedia untuk bertindak dalam mencapai tujuan sasaran pekerjaan sebagai hasil dari kepuasan individu.

Motivasi memiliki beberapa teori yang mendukung penelitian ini salah satunya yaitu ada *expectancy theory*. Teori ini menyatakan bahwa tindakan seseorang cenderung dilakukan karena adanya harapan terhadap hasil yang akan didapatkan seperti harapan bonus, kenaikan gaji, promosi dan penghargaan.

Dalam teori ini memfokuskan hubungan antara *effort-performance relationship*, *performance-reward relationship* dan *Reward-personal goal relationship*.

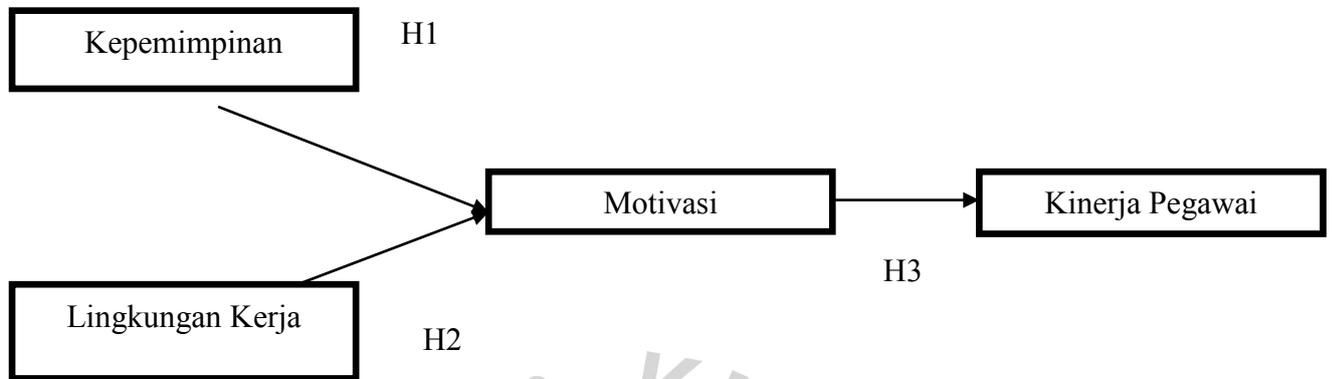
Teori motivasi ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan Sari & Kusni (2014, hal. 12), Yohanes Suhardjo (2013, hal. 88), Sari & Agus (2013, hal. 1063), Suryati (2012, hal. 12). Kesimpulan hasil penelitian mereka menyatakan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang penting dalam menggerakkan atau mempengaruhi seseorang untuk bertindak mencapai tujuannya. Individu yang memiliki motivasi tinggi dalam setiap melaksanakan pekerjaan akan meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja tersebut akan memberikan hasil yang optimal dan tujuan-tujuan organisasi maupun individu dapat tercapai dengan baik.

Ho3 : Motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Direktorat Pemberdayaan Zakat di Kementerian Agama Republik Indonesia.

Ha3 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Direktorat Pemberdayaan Zakat di Kementerian Agama Republik Indonesia.

2.4 Model Penelitian

Penelitian ini menguji pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi. Model penelitian ini akan ditunjukkan oleh gambar 2.1 sebagai berikut :



Gambar 2.1 Model Penelitian

Sumber: Veithzal, *et al.*, (2015, hal. 152), Robbins & Coulter (2010, hal. 152), dan Richard L. Daft (2012, hal. 346).

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan kerangka kerja yang digunakan dalam melakukan sebuah penelitian. Desain penelitian ini memberikan tahapan prosedur yang digunakan untuk memperoleh informasi secara terstruktur sehingga dapat menjawab permasalahan penelitian.

Jenis penelitian yang digunakan adalah Penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memberikan suatu gambaran atas situasi secara jelas terhadap obyek yang diteliti tanpa adanya perlakuan (Ronny, 2009, hal. 54). Metode penelitian yang digunakan adalah *Cross sectional design* yaitu suatu cara atau teknik dalam pengumpulan data yang dikumpulkan pada saat tertentu bertujuan untuk mendapatkan sebuah informasi. (Ronny, 2009, hal. 109).

3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi. Objek yang digunakan pada penelitian ini adalah pegawai Direktorat Pemberdayaan Zakat. Penelitian ini dilakukan di Gedung Kementerian Agama RI khususnya di subunit kerja

Direktorat Pemberdayaan Zakat yang beralamat di Jalan M.H. Thamrin No. 6, Jakarta Pusat.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berhubungan dengan jenis data yang diambil. Peneliti mengharapkan data yang didapat sesuai dengan permasalahan yang dihadapi, sehingga mampu menjawab hipotesa yang telah dibentuk dan dapat menyelesaikan permasalahan penelitian. Terdapat dua sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1) Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan peneliti langsung dari sumber utamanya (Ronny, 2009, hal. 182). Pada penelitian ini, data primer didapat dengan metode survei menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada target responden. Kuesioner adalah teknik terstruktur untuk memperoleh data yang terdiri dari serangkaian pertanyaan, tertulis atau verbal yang dijawab responden (Malhotra, 2009, hal. 325). Penelitian ini menggunakan skala interval. Skala interval menggunakan pengukuran dengan enam kategori respon antara “sangat setuju” hingga “sangat tidak setuju”.

2) Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data dari hasil penelitian orang lain yang dibuat untuk maksud berbeda. Data tersebut dapat berupa fakta, tabel, gambar, dan lain-lain (Ronny, 2009, hal. 178). Peneliti mendapat data sekunder melalui metode *literature review* yang berasal dari buku, jurnal,

artikel dari website, koran dan kepustakaan lainnya yang terkait dengan penelitian.

3.4 Populasi dan Sampel

1) Populasi

Populasi adalah suatu kumpulan menyeluruh dari suatu objek yang merupakan perhatian peneliti (Ronny, 2009, hal. 145). Populasi dalam penelitian ini yaitu pegawai Direktorat Pemberdayaan Zakat di Kementerian Agama Republik Indonesia. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 44 orang. Berikut merupakan data pegawai berdasarkan jabatan pada direktorat pemberdayaan zakat sebagai berikut :

Tabel 3.1 Data Pegawai Berdasarkan Jabatan Pada Direktorat Pemberdayaan Zakat

No	Jabatan	Jumlah
1	Direktur	1
2	Tenaga Struktural	17
3	Tenaga Fungsional Umum	26
	Jumlah	44

Sumber: Direktorat Pemberdayaan Zakat Kementerian Agama dan data diolah di Ms. Excel 2007

2) Sampel

Sampel merupakan suatu sub kelompok dari sebuah populasi yang terpilih untuk berpartisipasi dari sebuah penelitian (Malhotra, 2009, hal. 364). Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Non-Probability Sampling*, dimana teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2015, hal. 62). Peneliti juga menggunakan teknik *Sampling Total* yaitu

teknik untuk penentuan sampel apabila semua populasi dijadikan sampel. Hal ini dilakukan apabila jumlah data relatif kecil atau penelitian yang menginginkan kesalahan yang kecil (Sugiyono, 2015, hal. 67). Untuk mendapatkan sampel yang dapat menggambarkan suatu populasi, maka dalam penelitian ini penulis mengambil seluruh populasi yang ada menjadi sampel yaitu berjumlah 44 orang. Namun karena penelitian ini salah satu variabelnya mengukur pengaruh kepemimpinan, maka untuk pimpinan tidak dijadikan sampel. Jadi, total sampel seluruhnya adalah 43 orang. Peneliti akan menyebarkan kuesioner pada Direktorat Pemberdayaan Zakat di Kementerian Agama yang berada di Jalan M. H. Thamrin No. 6, Jakarta. Teknik pengukuran instrumen yang peneliti pakai adalah menggunakan skala interval dari 1 (satu) sampai 6 (enam).

3.5 Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan variabel dependen atau variabel terikat, variabel intervening, serta variabel independen atau variabel bebas. Penelitian ini juga menggunakan skala interval 1-6 dalam pengukuran instrumen kuesioner. Penjelasan mengenai variabel-variabel dan skala tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

3.5.1 Variabel Dependen

Variabel dependen dapat disebut juga sebagai variabel terikat, artinya bahwa perubahan yang terjadi pada variabel ini dipengaruhi oleh variabel independen (Ronny, 2009, hal. 56). Variabel dependen yang diteliti dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai.

3.5.2 Variabel Intervening

Variabel Intervening merupakan variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen (Sugiyono, 2015, hal. 5).

3.5.3 Variabel Independen

Variabel independen merupakan variabel bebas, artinya bahwa variabel ini akan menyebabkan atau mempengaruhi variabel dependen (Ronny, 2009, hal. 56). Variabel independen yang diteliti dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja..

3.5.4 Skala Interval

Skala Interval yaitu skala yang memeringkatkan obyek sedemikian rupa sehingga jarak secara numerik mewakili jarak setara karakteristik yang sedang diukur (Malhotra, 2009, hal. 278).

Tabel 3.2 Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Alat Ukur	Pengukuran
Kepemimpinan (K)	Kepemimpinan sebagai cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2007, hal. 170)	K1. Pimpinan selalu mengkomunikasikan dengan bawahan terhadap sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan. K2. Pimpinan memberikan pekerjaan pada bawahan sesuai dengan tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya K3. Pimpinan melibatkan bawahan dalam mencari solusi terhadap suatu masalah. K4. Pimpinan menjalin hubungan yang baik terhadap seluruh anggota kelompok secara psikologis. K5. Pimpinan melibatkan seluruh anggota kelompok dalam proses perumusan target kerja dan solusi. K6. Pimpinan memberikan nasihat dan simpati atas persoalan pribadi.	Skala Interval 1-6

Tabel 3.2 Operasional Variabel (Lanjutan)

Variabel	Definisi	Alat Ukur	Pengukuran
(Lanjutan)		K7. Pimpinan memberikan tugas kepedabawahannya dengan sedikit perintah atau petunjuk. (Nana Suryana, <i>et al.</i> , 2010, hal. 7)	
Lingkungan Kerja (LK)	Lingkungan fisik dalam arti semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung (Sedarmayanti, 2009, hal. 26)	LK1. Suhu udara di tempat kerja pegawai berfungsi dengan baik. LK2. Kebersihan di ruangan tempat kerja pegawai selalu terjaga dengan baik. LK3. Ruang gerak di tempat kerja pegawai terasa luas saat bekerja. LK4. Penerangan dalam ruangan pegawai bekerja sudah baik. LK5. Warna pada dinding di ruangan pegawai bekerja cukup bagus. (Ferry Setiawan, <i>et al.</i> , 2014, hal. 1482)	Skala Interval 1-6
Motivasi (M)	Motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2007, hal. 143)	M1. Pegawai tiba di kantor tepat waktu dan tidak meninggalkan kantor lebih awal. M2. Pekerjaan yang pegawai lakukan adalah menarik. M3. Pegawai yakin dengan kemampuannya untuk berhasil di tempat kerja. M4. Pegawai tidak menyalahkan orang lain dan bertanggung jawab atas kesalahan sendiri. M5. Pegawai memiliki pelatih/mentor yang membuat selalu waspada dan termotivasi dalam pekerjaannya. M6. Pegawai berharap lebih akurat dalam melakukan pekerjaannya. M7. Pegawai secara teratur berpikir atau khawatir tentang masalah pekerjaan ketika di rumah. M8. Pegawai berpartisipasi dalam pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensinya. (Rizwan Saleem, <i>et al.</i> , 2010, hal. 222)	Skala Interval 1-6
Kinerja Pegawai (KP)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010, hal. 67)	KP1. Pegawai dapat memenuhi aturan dan prosedur dalam organisasi. KP2. Laporan kerja yang disampaikan pegawai dapat diandalkan dan terpercaya. KP3. Pegawai dapat menghasilkan kualitas yang tinggi dari hasil pekerjaannya. KP4. Pegawai pertama kali bersikap hati-hati dalam melakukan pekerjaannya dengan benar. (Abraham Carmeli, <i>et al.</i> , 2007, hal. 988)	Skala Interval 1-6

Sumber: Data diolah penulis

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 *Partial Least Square (PLS)*

Dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan adalah metode analisis data *Smart Partial Least Square (PLS)* versi 3.0. PLS adalah salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data. Permasalahan tersebut seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*missing value*), dan multikolinearitas. Multikolinearitas yang tinggi meningkatkan risiko secara teoritis penolakan hipotesis dalam pengujian model regresi (Willy & Jogiyanto, 2015, hal. 161).

Perbedaan mendasar PLS yang merupakan SEM berbasis varian dengan LISREL atau AMOS yang berbasis kovarian adalah tujuan penggunaannya. SEM berbasis kovarian bertujuan untuk mengestimasi model pengujian atau konfirmasi teori. SEM varian bertujuan memprediksi model untuk pengembangan teori. Karena itu, PLS merupakan alat prediksi kausalitas yang digunakan untuk pengembangan teori dan dapat dijalankan pada data set berukuran kecil. Data set tersebut yaitu sepuluh kali skala dengan jumlah terbesar dari indikator yang bersifat formatif atau sepuluh kali jumlah *path* (jalur) yang menunjukkan hubungan kausalitas antar variabel laten (Willy & Jogiyanto, 2015, hal. 164-165).

Beberapa hal penting yang menandai SEM menggunakan PLS menurut Monecke & Leisch (2012) diantaranya terdiri dari tiga komponen, yaitu model struktural, model pengukuran, dan skema pembobotan. SEM menggunakan PLS

hanya mengizinkan model hubungan antar variabel yang rekursif (searah). Hal ini sama dengan model analisis jalur (*path analysis*) yang tidak sama dengan SEM berbasis kovarian dalam mengizinkan juga terjadinya hubungan non-rekursif atau timbal-balik (Jonathan & Umi, 2015, hal. 5-6).

Data yang digunakan dalam PLS SEM tidak harus memenuhi persyaratan asumsi normalitas data, dengan demikian PLS-SEM memberi kelonggaran pada data yang tidak berdistribusi normal. Data yang diolah dengan menggunakan PLS SEM sebaiknya merupakan data dengan skala pengukuran interval. Tetapi, PLS SEM memberi kelonggaran kepada pengguna untuk menggunakan skala pengukuran selain interval dimana hal ini tidak diizinkan dalam SEM yang berbasis kovarian (Jonathan & Umi, 2015, hal. 11).

3.6.2 Parameter Estimasi

Metode estimasi bobot variabel laten dilakukan dengan membangun *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar-variabel) dan *outer model* (model pengukuran untuk menghasilkan yang dispesifikasi). Parameter estimasi yang dilakukan pada model pengukuran dan model struktural dalam PLS dibagi menjadi tiga kategori. Pertama, *weight estimate* yang digunakan untuk menghasilkan skor variabel laten. Kedua, *path estimate* yang mencerminkan bobot kontribusi variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Bobot tersebut menghasilkan nilai R^2 yang muncul pada variabel dependen. Ketiga, adalah skor rerata (*mean*) dan konstanta regresi untuk variabel laten. Proses iterasi yang dilakukan PLS terdiri atas tiga tahap. Iterasi pertama

menghasilkan *weight estimate* yang dilakukan dalam iterasi *algoritma*. *Weight estimate* digunakan sebagai parameter validitas dan reliabilitas instrumen. Iterasi kedua menghasilkan nilai *inner* dan *outer model*. *Inner model* digunakan sebagai parameter signifikansi dalam pengujian hipotesis sedangkan *outer model* digunakan sebagai parameter validitas konstruk (reflektif dan formatif). Iterasi ketiga menghasilkan skor *mean* dan konstanta variabel laten yang digunakan sebagai parameter, sifat hubungan kausalitas dan rerata nilai sampel yang dihasilkan (Willy & Jogiyanto, 2015, hal. 180).

3.6.3 *Inner Model (Model Struktural)*

Inner model merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten (Willy & Jogiyanto, 2015, hal. 193). Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, nilai koefisien *path* atau *t-values* tiap *path* untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Namun, R^2 bukanlah parameter absolut dalam mengukur ketepatan model prediksi karena dasar hubungan teoritis adalah parameter yang paling utama untuk menjelaskan hubungan kausalitas tersebut. Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic*, harus diatas 1,96 untuk hipotesis dua arah (*two-tailed*). Sedangkan untuk pengujian

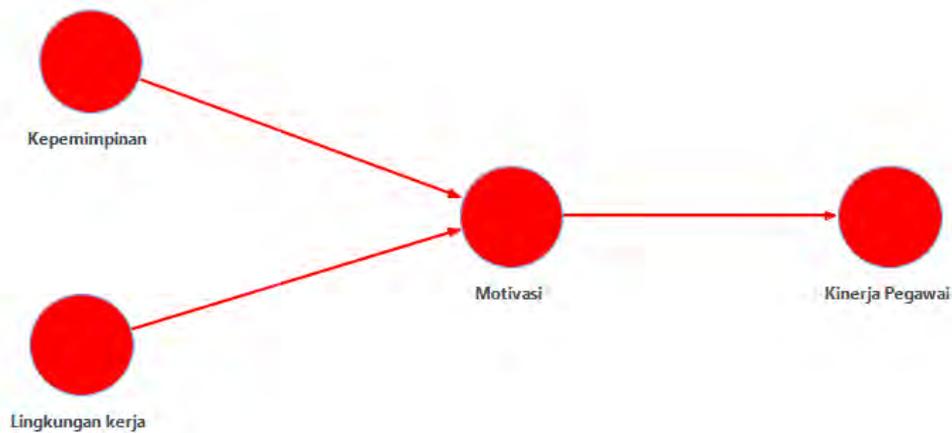
hipotesis satu arah (*one-tailed*) skor harus diatas 1,64 (Willy & Jogiyanto, 2015, hal. 197).

Pengukuran model struktural dapat diringkas pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.3 Pengukuran Model Struktural

Kriteria	Deskripsi
R ² variabel laten endogenus	Nilai R ² sebesar 0,67 dikategorikan sebagai substansial
	Nilai R ² sebesar 0,33 dikategorikan sebagai moderate
	Nilai R ² sebesar 0,19 dikategorikan sebagai lemah
	Nilai R ² sebesar > 0,7 dikategorikan sebagai kuat
Estimasi untuk koefisien jalur	Nilai-nilai yang diestimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus dievaluasi dalam perspektif kekuatan dan signifikansi hubungan.
Ukuran pengaruh f ²	a. Nilai f ² sebesar 0,02 dikategorikan sebagai pengaruh lemah variabel laten prediktor (variabel laten eksogenus) pada tataran struktural.
	b. Nilai f ² sebesar 0,15 dikategorikan sebagai pengaruh cukup variabel laten prediktor (variabel laten eksogenus) pada tataran struktural.
	c. Nilai f ² sebesar 0,35 dikategorikan sebagai pengaruh kuat variabel laten prediktor (variabel laten eksogenus) pada tataran struktural.
Nilai Beta untuk koefisien jalur pada PLS-SEM	Koefisien jalur individual pada model struktural diinterpretasikan sebagai koefisien beta baku dari regresi OLS (<i>ordinary least square</i>).

Sumber: Jonathan & Umi, 2015, hal. 23-24



Gambar 3.1 Inner Model

Sumber: *SmartPLS 3.0* (2016)

3.6.4 Outer Model (Model Pengukuran)

Outer model merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Melalui proses iterasi *algoritma*, parameter model pengukuran (validitas konvergen, validitas diskriminan, *composite reliability* dan *cronbach's alpha*) diperoleh, termasuk nilai R^2 sebagai parameter ketepatan model prediksi (Willy & Jogiyanto, 2015, hal. 193).

Reliabilitas dapat digunakan teknik *cronbach's alpha*. *Cronbach's alpha* merupakan teknik pengujian reliabilitas suatu instrumen berupa kuesioner untuk mengukur variabel laten. Instrumen ukuran ini dapat digunakan pada kuesioner yang jawabannya lebih dari dua pilihan (Ronny, 2009, hal. 168-169). *Cronbach's alpha* pada penilaian ini mencerminkan reliabilitas semua indikator dalam model. Besaran nilai minimal adalah 0,7 sedangkan idealnya adalah 0,8 atau 0,9. Selain *cronbach's alpha* digunakan juga nilai *composite reliability* yang diinterpretasikan sama dengan nilai *cronbach's alpha*. Setiap variabel laten harus dapat menjelaskan varian indikator masing-masing setidaknya sebesar 50%. Oleh

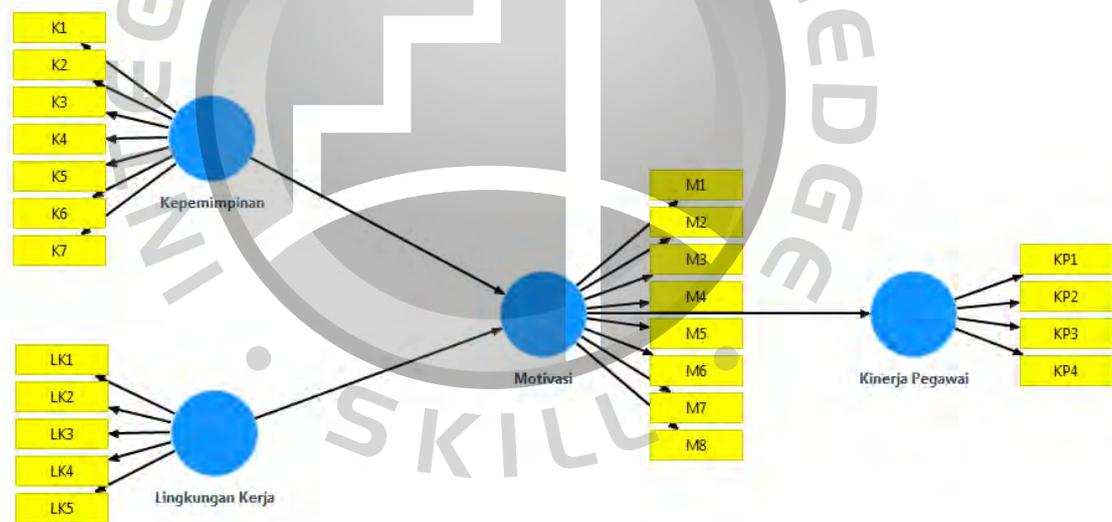
karena itu, korelasi absolut antara variabel laten dan indikatornya harus $> 0,7$ (nilai absolut loadings baku bagian luar). Indikator reflektif sebaiknya dihilangkan dari model pengukuran jika mempunyai nilai loadings baku bagian luar di bawah 0,4 (Jonathan & Umi, 2015, hal. 19).

Menurut Cooper *et al.* (2006) uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep. Uji tersebut dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian (Willy & Jogiyanto, 2015, hal. 194).

Validitas konstruk terdiri atas validitas konvergen dan validitas diskriminan. Korelasi yang kuat antara konstruk dan item-item pertanyaannya dan hubungan yang lemah dengan variabel lainnya merupakan salah satu cara untuk menguji validitas konstruk. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item/skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Dengan demikian, semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan *loading* dalam menginterpretasi matrik faktor. Menurut Chin (1995) *rule of thumb* yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *communality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Willy & Jogiyanto, 2015, hal. 195).

Pengukuran validitas diskriminan menggunakan kriteria yang disampaikan Fornell-Larcker dan ‘*cross-loadings*’. Postulat Fornell-Larcker menyebutkan

bahwa suatu variabel laten berbagi varian lebih dengan indikator yang mendasarinya daripada dengan variabel-variabel laten lainnya. Hal ini jika diartikan secara statistik, maka nilai AVE setiap variabel laten harus lebih besar dari pada nilai R^2 tertinggi dengan nilai variabel laten lainnya. Kriteria kedua untuk validitas diskriminan adalah 'loading' untuk masing-masing indikator diharapkan lebih tinggi dari 'cross-loading'-nya masing-masing. Jika kriteria Fornell-Larcker menilai validitas diskriminan pada tataran konstruk (variabel laten), maka 'cross loading' memungkinkan pada tataran indikator (Jonathan & Umi, 2015, hal.19-20).



Gambar 3.2 Outer Model

Sumber: *SmartPLS 3.0* (2016)

3.6.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian model struktural dilakukan untuk memprediksi hubungan kausal antar-variabel atau pengujian hipotesis. Dalam aplikasi *SmartPLS* terdapat menu

bootstrapping akan muncul dua menu, yaitu skema *missing value* dan skema *bootstrapping*. Skema *missing value* menjelaskan perlakuan PLS terhadap data yang mengalami *missing value*, apakah akan diganti dengan nilai rerata (*mean replacement*) atau diganti dengan nilai yang memiliki karakteristik pola yang sama dengan data (*list casewise*). Sedangkan skema *bootstrapping* menampilkan tiga figur, yaitu metode *bootstrap* yang akan dilakukan PLS, jumlah iterasi atau jumlah penyempelan ulang yang akan dilakukan PLS (*resampling*), dan jumlah sampel yang akan digunakan untuk diiterasi. Berikut skema *resampling* dalam menu *bootstrap* terdiri atas tiga skema (Willy & Jogiyanto, 2015, hal. 208-209), yaitu :

- 1) Skema *no sign changes, construct level changes* dan *individual changes*. Menurut Tenenhaus *et al.* (2005), metode standar *resampling* adalah *no sign change*, yaitu statistika *resampling* yang dihitung tanpa mengompensasi perubahan tanda apapun. Pilihan ini sangat konservatif karena menghasilkan *standard error* yang sangat tinggi, sehingga skema ini tidak direkomendasikan untuk dipilih.
- 2) Skema *individual sign changes*, yaitu tanda pada setiap penyempelan ulang (*resample*) dibuat konsisten dengan tanda di sampel aslinya (*original sample*) tanpa memastikan koherensi secara global. Sedangkan tanda pada tiap *outer weight* individual dalam penyempelan ulang (*resample*) juga dibuat konsisten. Secara umum, skema ini tidak direkomendasikan karena terbatas untuk koherensi global.

- 3) Skema *construct level changes*, yaitu menggunakan *outerweight* untuk mengomparasi estimasi variabel laten di sampel original dan di *resample* nya. Skema ini memberi asumsi yang longgar sehingga rasio nilai *T-statistic* meningkat karena hanya menggunakan ukuran skor loading hubungan langsung antara variabel laten dengan indikatornya sendiri.



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah singkat Objek Penelitian

Kementerian Agama dibentuk pertama kali pada saat di kabinet Sjahrir II tepatnya pada tanggal 3 Januari 1946 yang didasarkan pada ketetapan peraturan pemerintah No. 1 yang berbunyi “Presiden Republik Indonesia, mengingat; usul Perdana Menteri dan Badan Pekerja Komite Nasional Pusat, memutuskan; Mengadakan Kementerian Agama. Menteri Agama RI pertama diangkat oleh Presiden Soekarno bernama H.M. Rasjidi, beliau merupakan seorang ulama yang memiliki latar belakang pendidikan pada islam modern dan dikenal sebagai tokoh muhammadiyah. Setelah terbentuknya Kementerian Agama, maka organisasi pemerintah tersebut mengambil alih tugas-tugas keagamaan yang awalnya berada pada beberapa kementerian yaitu Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Kehakiman dan Kementerian Pengajaran. Pada saat ini Kementerian Agama telah dipimpin oleh Lukman Hakim Saifuddin sejak tanggal 9 juni 2014.

Kementerian Agama memiliki 12 unit kerja yang salah satunya adalah Ditjen Bimas Islam. Ditjen Bimas Islam ini diatur oleh Peraturan Menteri Agama Nomor 3 Tahun 2006 yang menyebutkan bahwa unit kerja tersebut dipimpin oleh seorang Direktur Jenderal. Pada tahun 2006 berdasarkan Peraturan Menteri Agama diatas menyebutkan bahwa tugas-tugas Ditjen Bimas Islam dipisah

dengan tugas haji. Pada saat itu tugas Bimas Islam dilakukan oleh Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam sehingga tugas-tugas unit tersebut dapat jelas secara terinci yaitu tugas tentang urusan agama islam selain haji, penerangan agama islam, bidang zakat serta wakaf.

Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, adalah satuan kerja tingkat I di lingkungan Departemen Agama Pusat. Dalam nomenklatur organisasi (diatur dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 3 Tahun 2006, Ditjen Bimas Islam, nama satuan kerja ini disingkat yang dipimpin oleh seorang Direktur Jenderal. Dibawah direktur jenderal terdapat lima manajer lapis eselon II, yaitu satu orang sekretaris dan empat direktur. Sekretaris yang bertanggung jawab secara administratif dan fasilitatif ini membawahi empat kepala bagian dan kepala subbagian. Sedangkan direktur yang bertanggung jawab dalam urusan teknis membawahi beberapa kepala subdirektorat dan kepala seksi. Berdasarkan struktur unit kerja Ditjen Bimas Islam telah membawahi lima sub satuan kerja tingkat eselon II yaitu sekretariat, Direktorat Urusan Agama Islam dan Pembinaan Syariah, Direktorat Penerangan Agama Islam, Direktorat Pemberdayaan Zakat, dan Direktorat Pemberdayaan Wakaf.

4.1.2 Visi dan Misi Kementerian Agama

a) VISI

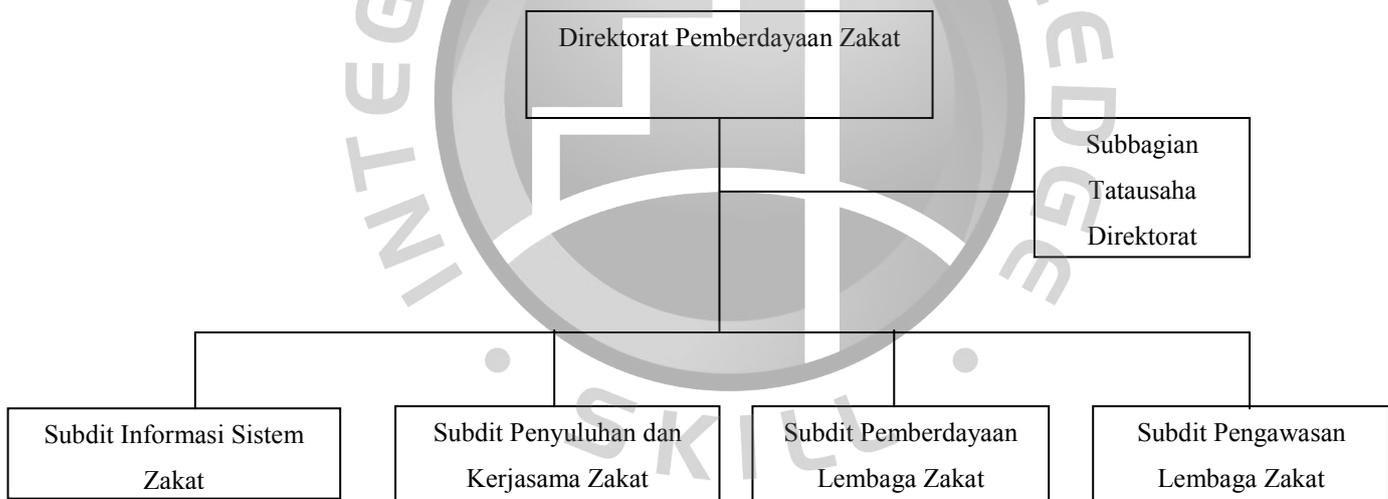
"Terwujudnya masyarakat Indonesia yang taat beragama, rukun, cerdas, mandiri dan sejahtera lahir batin". (Keputusan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2010)

b) MISI

1. Meningkatkan kualitas kehidupan beragama.
2. Meningkatkan kualitas kerukunan umat beragama.
3. Meningkatkan kualitas raudhatul athfal, madrasah, perguruan tinggi agama, pendidikan agama, dan pendidikan keagamaan.
4. Meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah haji.
5. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

(Keputusan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2010)

4.1.3 Struktur Organisasi Direktorat Pemberdayaan Zakat



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Direktorat Pemberdayaan Zakat

Sumber: Direktorat Pemberdayaan Zakat Kementerian Agama

Direktorat Pemberdayaan Zakat merupakan bagian dari sub unit kerja Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam yang mempunyai tugas untuk merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang

bimbingan masyarakat islam (bimasislam.kemenag.go.id). Susunan organisasi

Direktorat Pemberdayaan Zakat terdiri atas :

- a) Subbagian Tata Usaha Direktorat,
- b) Subdit Sistem Informasi Zakat,
- c) Subdit Penyuluhan dan Kerjasama Zakat,
- d) Subdit Pemberdayaan Lembaga Zakat, dan
- e) Subdit Pengawasan Lembaga Zakat.

4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas (*Pre-Test*)

4.2.1 Hasil Uji Validitas (*Pre-Test*)

Pengukuran validitas dilakukan dengan melakukan analisis faktor pada hasil *pre-test* sejumlah 30 responden untuk melihat nilai *Kaiser meyer-olkin measure of sampling adequacy, bartlett's test of spcericity, anti-image matrices, total variance explained, dan factor loading of component matrix*. Software yang digunakan adalah SPSS 23.

Tabel 4.1 Hasil Pengujian Validitas *Pre-Test*

Variabel laten	Indikator	KMO	SIG	MSA	Factor Loading	Kriteria
Nilai yang diisyaratkan		>0,5	<0,05	>0,5	≥0,5	
Kepemimpinan	Pimpinan selalu mengkomunikasikan dengan bawahan terhadap sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan	0,815	0,000	0,797	0,651	Valid
	Pimpinan memberikan pekerjaan pada bawahan sesuai dengan tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya			0,842	0,845	Valid
	Pimpinan melibatkan bawahan dalam mencari solusi terhadap suatu masalah			0,791	0,781	Valid
	Pimpinan menjalin hubungan yang baik terhadap seluruh anggota kelompok secara psikologis			0,795	0,814	Valid

Tabel 4.1 Hasil Pengujian Validitas *Pre-Test* (Lanjutan)

Variabel laten	Indikator	KMO	SIG	MSA	Factor Loading	Kriteria
	Nilai yang diisyaratkan	>0,5	<0,05	>0,5	$\geq 0,5$	
(Lanjutan)	Pimpinan melibatkan seluruh anggota kelompok dalam proses perumusan target kerja dan solusi	0,815	0,000	0,748	0,625	Valid
	Pimpinan memberikan nasihat dan simpati atas persoalan pribadi			0,883	0,792	Valid
	Pimpinan memberikan tugas kepada bawahan dengan sedikit perintah atau petunjuk			0,827	0,698	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data dengan SPSS 23

Tabel 4.1 Hasil Pengujian Validitas *Pre-Test*

Variabel laten	Indikator	KMO	SIG	MSA	Factor Loading	Kriteria
	Nilai yang diisyaratkan	>0,5	<0,05	>0,5	$\geq 0,5$	
Lingkungan Kerja	Suhu udara di tempat kerja pegawai berfungsi dengan baik	0,833	0,000	0,842	0,873	Valid
	Kebersihan di ruangan tempat kerja pegawai selalu terjaga dengan baik			0,811	0,907	Valid
	Ruang gerak di tempat kerja pegawai terasa luas saat bekerja			0,820	0,839	Valid
	Penerangan dalam ruangan pegawai bekerja sudah baik			0,869	0,901	Valid
	Pewarnaan pada dinding di ruangan pegawai bekerja cukup bagus			0,820	0,842	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data dengan SPSS 23

Tabel 4.1 Hasil Pengujian Validitas *Pre-Test*

Variabel laten	Indikator	KMO	SIG	MSA	Factor Loading	Kriteria
	Nilai yang diisyaratkan	>0,5	<0,05	>0,5	$\geq 0,5$	
Motivasi	Pegawai tiba di kantor tepat waktu dan tidak meninggalkan kantor lebih awal	0,786	0,000	0,825	0,873	Valid
	Pekerjaan yang pegawai lakukan adalah menarik			0,771	0,831	Valid
	Pegawai yakin dengan kemampuannya untuk berhasil di tempat kerja			0,833	0,927	Valid
	Pegawai tidak menyalahkan orang lain dan bertanggung jawab atas kesalahan sendiri			0,759	0,879	Valid

Tabel 4.1 Hasil Pengujian Validitas *Pre-Test* (Lanjutan)

Variabel laten	Indikator	KMO	SIG	MSA	Factor Loading	Kriteria
Nilai yang diisyaratkan		>0,5	<0,05	>0,5	$\geq 0,5$	
(Lanjutan)	Pegawai memiliki mentor yang membuat selalu waspada dan termotivasi dalam pekerjaannya	0,786	0,000	0,855	0,762	Valid
	Pegawai berharap lebih akurat dalam melakukan pekerjaannya			0,717	0,832	Valid
	Pegawai secara teratur berpikir atau khawatir tentang masalah pekerjaan ketika di rumah			0,712	0,855	Valid
	Pegawai berpartisipasi dalam pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensinya			0,880	0,707	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data dengan SPSS 23

Tabel 4.1 Hasil Pengujian Validitas *Pre-Test*

Variabel laten	Indikator	KMO	SIG	MSA	Factor Loading	Kriteria
Nilai yang diisyaratkan		>0,5	<0,05	>0,5	$\geq 0,5$	
Kinerja Pegawai	Pegawai dapat memenuhi aturan dan prosedur dalam organisasi	0,779	0,000	0,729	0,922	Valid
	Laporan kerja yang disampaikan pegawai dapat diandalkan dan terpercaya			0,763	0,935	Valid
	Pegawai dapat menghasilkan kualitas yang tinggi dari hasil pekerjaannya			0,834	0,926	Valid
	Pertama kali pegawai bersikap hati-hati dalam melakukan pekerjaannya dengan benar			0,830	0,649	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data dengan SPSS 23

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa item-item pada indikator (pernyataan) dalam kuesioner yang berasal dari empat variabel diatas telah terbukti benar-benar mengukur apa yang ingin di ukur dalam penelitian ini. Pada tabel 4.1 diatas menunjukkan hasil pada semua indikator pernyataan dalam *pre-test* tersebut dapat memenuhi kriteria nilai yang telah ditetapkan dan terbukti valid. Kesimpulannya adalah tidak perlu menghilangkan

atau menyingkirkan item indikator tersebut, sehingga semua item indikator dalam penelitian ini dapat digunakan untuk tahap penelitian selanjutnya.

4.2.2 Hasil Uji Reabilitas (*Pre-test*)

Uji reliabilitas ini untuk mengukur suatu konsistensi pada indikator-indikator pernyataan dalam kuesioner terhadap variabelnya sehingga reliabilitas dapat tercapai atau terbukti. Nilai yang menjadi syarat pada *cronbach's alpha* adalah $\geq 0,60$ sehingga indikator pernyataan pada kuesioner dapat dinyatakan *reliable*, konsisten dan relevan terhadap variabelnya. Berikut ini adalah hasil analisis reliabilitas pada indikator penelitian.

Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas Data *PreTest*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i> $\geq 0,60$	Kriteria
Kepemimpinan	0,867	<i>Reliable</i>
Lingkungan Kerja	0,880	<i>Reliable</i>
Motivasi	0,918	<i>Reliable</i>
Kinerja Pegawai	0,936	<i>Reliable</i>

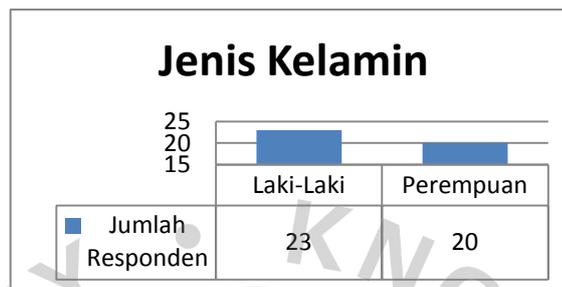
Sumber : Hasil pengolahan data dengan SPSS 23

Berdasarkan hasil pada tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa semua variabel penelitian yaitu Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi, dan Kinerja Pegawai memiliki *croncbach's alpha* $\geq 0,60$. Hasil ini disimpulkan bahwa jika item indikator pernyataan dalam kuesioner ditanyakan ke responden yang sama atau berbeda, hasilnya akan cenderung tetap dan konsisten.

4.3 Hasil Analisis dan Pembahasan

4.3.1 Profile Responden

4.3.1.1 Jenis Kelamin

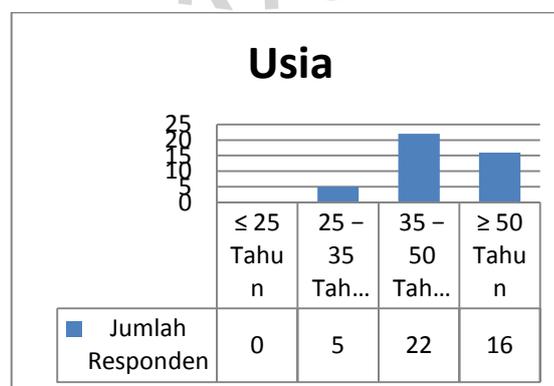


Gambar 4.2 Jenis Kelamin

Sumber: Data diolah di MS. Word 2007

Berdasarkan hasil gambar 4.2, diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 23 orang atau sebesar 53% dari total responden yang berjumlah 43 orang. Sedangkan responden yang berjenis kelamin Perempuan berjumlah 20 orang atau sebesar 47%. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki.

4.3.1.2 Usia Responden

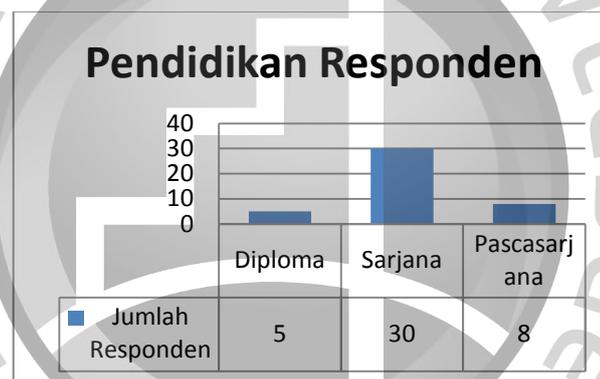


Gambar 4.3 Usia Responden

Sumber: Data diolah di MS. Word 2007

Berdasarkan hasil gambar 4.3, dapat diketahui bahwa tidak ada responden yang berusia ≤ 25 tahun. Responden yang berusia 25 – 35 tahun berjumlah 5 orang atau sebesar 12% dari total responden sebanyak 43 orang. Responden yang berusia 36 – 50 tahun berjumlah 22 orang atau sebesar 51%. Responden berusia ≥ 50 tahun berjumlah 16 orang atau sebesar 37%. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berusia 36 – 50 tahun lebih banyak dalam penelitian ini.

4.3.1.3 Pendidikan Responden

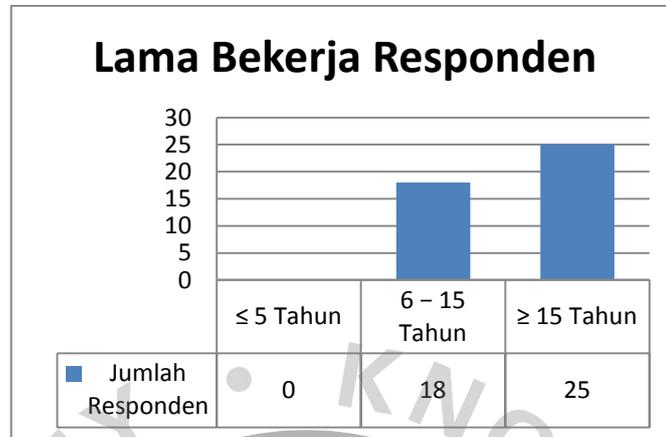


Gambar 4.4 Pendidikan Responden

Sumber: Data diolah di MS. Word 2007

Berdasarkan hasil gambar 4.4, dapat diketahui bahwa responden yang berpendidikan Diploma berjumlah 5 orang atau sebesar 12% dari total responden 43 orang. Responden yang berpendidikan Sarjana berjumlah 30 orang atau sebesar 70%. Responden yang berpendidikan Pascasarjana berjumlah 8 orang atau sebesar 18%. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berpendidikan Sarjana lebih banyak dalam penelitian ini.

4.3.1.4 Lama Bekerja Responden

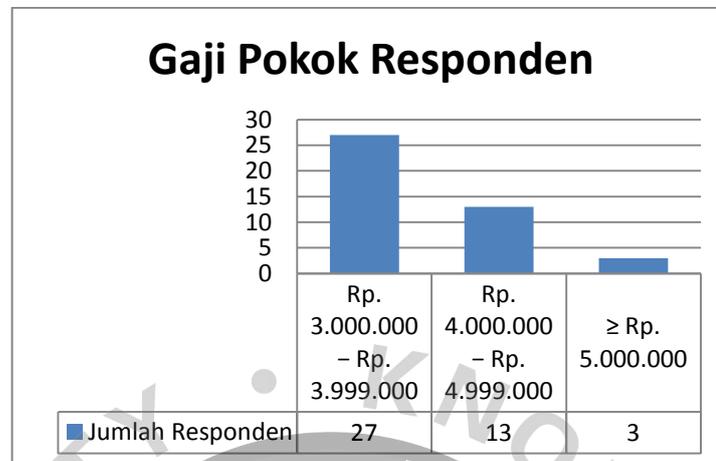


Gambar 4.5 Lama Bekerja Responden

Sumber: Data diolah di MS. Word 2007

Berdasarkan hasil gambar 4.5, dapat diketahui bahwa responden yang sudah bekerja selama ≤ 5 tahun tidak ada. Responden yang telah bekerja selama 6 – 15 tahun berjumlah 18 orang atau sebesar 42% dari total responden berjumlah 43 orang. Sedangkan responden yang telah bekerja ≥ 15 tahun berjumlah 25 orang atau sebesar 58%. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden yang bekerja ≥ 15 tahun lebih banyak dalam penelitian ini.

4.3.1.5 Gaji Pokok Responden



Gambar 4.6 Gaji Pokok Responden

Sumber: Data diolah di MS. Word 2007

Berdasarkan gambar 4.6, dapat diketahui bahwa responden yang memiliki gaji pokok sebesar Rp. 3.000.000 – Rp. 3.999.000 berjumlah 27 orang atau sebesar 63% dari total responden berjumlah 43 orang. Responden yang memiliki gaji pokok sebesar Rp. 4.000.000 – Rp. 4.999.000 berjumlah 13 orang atau sebesar 30%. Responden yang memiliki pengeluaran sebesar \geq Rp. 5.000.000 berjumlah 3 orang atau sebesar 7%. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden yang memiliki gaji pokok sebesar Rp. 3.000.000 – Rp. 3.999.000 lebih banyak dalam penelitian ini.

4.4 Evaluasi Model Pengukuran atau *Outer Model*

4.4.1 Uji Validitas

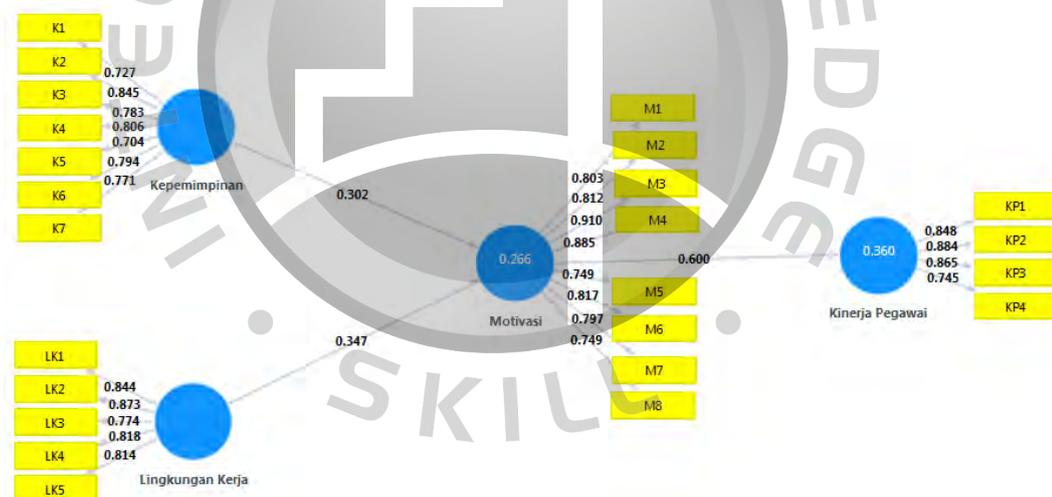
Suatu indikator dikatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* diatas 0,5 terhadap konstruk atau model yang dituju. Hasil output *SmartPLS* untuk nilai *loading factor* dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini :

Tabel 4.3 Hasil *Outer Loading*

	Kepemimpinan	Lingkungan Kerja	Motivasi	Kinerja Pegawai
K1	0,727			
K2	0,845			
K3	0,783			
K4	0,806			
K5	0,704			
K6	0,794			
K7	0,771			
LK1		0,844		
LK2		0,873		
LK3		0,774		
LK4		0,818		
LK5		0,814		
M1			0,803	
M2			0,812	
M3			0,910	
M4			0,885	
M5			0,749	
M6			0,817	
M7			0,797	
M8			0,749	
KP1				0,848
KP2				0,884
KP3				0,865
KP4				0,745

Sumber: Hasil olahan data menggunakan *SmartPLS* 3.0 (2016) dan diolah kembali oleh penulis

Pengujian validitas ini terhadap indikator reflektif menggunakan korelasi antara skor item dengan skor kostruknya. Pengukuran ini memperlihatkan bahwa ada perubahan yang terjadi pada indikator suatu konstruk apabila indikator lain pada konstruk yang sama berubah. Pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *loading factor* berada diatas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa nilai paling kecil pada indikator suatu konstruk terdapat pada K5 sebesar 0,704. Kesimpulan pada hasil ini adalah indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini semuanya adalah valid atau memenuhi nilai *convergent validity*. Berikut adalah gambar nilai *loading factor* pada masing-masing indikator sebagai berikut :



Gambar 4.7 Nilai Loading Factor

Sumber: Hasil olahan data menggunakan *SmartPLS 3.0* (2016)

Penelitian ini menggunakan indikator reflektif sehingga memerlukan uji *discriminant validity* dengan menunjukkan nilai *cross loading* sebagai berikut :

Tabel 4.4 Hasil *Cross Loading*

	Kepemimpinan	Lingkungan Kerja	Motivasi	Kinerja Pegawai
K1	0,727	0,229	0,300	0,149
K2	0,845	0,205	0,433	0,238
K3	0,783	0,329	0,230	0,193
K4	0,806	0,159	0,224	0,147
K5	0,704	0,021	0,234	0,098
K6	0,794	0,336	0,323	0,122
K7	0,771	0,092	0,287	0,075
LK1	0,230	0,844	0,399	0,334
LK2	0,210	0,873	0,405	0,421
LK3	0,264	0,774	0,239	0,473
LK4	0,134	0,818	0,238	0,295
LK5	0,219	0,814	0,393	0,490
M1	0,380	0,402	0,803	0,512
M2	0,269	0,244	0,812	0,522
M3	0,435	0,436	0,910	0,618
M4	0,319	0,363	0,885	0,517
M5	0,269	0,275	0,749	0,467
M6	0,309	0,277	0,817	0,393
M7	0,356	0,319	0,797	0,432
M8	0,170	0,428	0,749	0,410
KP1	0,147	0,493	0,474	0,848
KP2	0,096	0,356	0,432	0,884
KP3	0,341	0,449	0,468	0,865
KP4	0,079	0,337	0,589	0,745

Sumber: Hasil olahan data menggunakan *SmartPLS 3.0* (2016) dan diolah kembali oleh penulis

Suatu indikator dapat dikatakan valid apabila memenuhi nilai yang disarankan untuk nilai *loading factor* harus paling tinggi dalam konstruksya dibandingkan konstruk lainnya. Tabel 4.4 diatas menunjukkan bahwa *loading factor* untuk indikator K (K1 sampai dengan K7) memiliki *loading factor* lebih tinggi dari pada konstruk yang lain. Sebagai contoh *loading factor* K1 kepada K adalah sebesar 0,727 artinya memiliki nilai lebih besar dari pada nilai *loading*

factor kepada LK (0,229), M (0,300) dan KP (0,149). Hal yang sama juga terjadi pada indikator-indikator yang lain.

Kesimpulannya adalah konstruk laten pada indikator blok masing-masing lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya. Metode lain yang digunakan untuk menguji *discriminant validity* adalah dengan melihat nilai *average variance extracted* (AVE). Berdasarkan ketentuan yang disarankan untuk nilai tersebut adalah diatas 0,5. Berikut adalah hasil nilai AVE dalam penelitian ini :

Tabel 4.5 Hasil nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kepemimpinan	0,604
Lingkungan Kerja	0,681
Motivasi	0,668
Kinerja Pegawai	0,701

Sumber: Hasil olahan data menggunakan *SmartPLS* 3.0 (2016) dan diolah kembali oleh penulis

Berdasarkan hasil pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai AVE pada semua konstruk dalam penelitian ini berada diatas 0,5. Pada hasil tersebut juga menunjukkan bahwa terdapat nilai terendah pada AVE dalam penelitian ini yaitu sebesar 0,604 pada konstruk Kepemimpinan.

4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat digunakan untuk melihat nilai dari *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur suatu konstruk. Hasil yang

disarankan pada nilai *composite reliability* harus sebesar diatas 0,7. Berikut merupakan hasil dari nilai *composite reliability* yaitu :

Tabel 4.6 Composite Reliability

Construct	Composite Reliability
Kepemimpinan	0,914
Lingkungan Kerja	0,914
Motivasi	0,941
Kinerja Pegawai	0,903

Sumber: Hasil olahan data menggunakan *SmartPLS 3.0* (2016) dan diolah kembali oleh penulis

Berdasarkan hasil pada tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa nilai pada *composite reliability* untuk semua konstruk berada diatas 0,7 yang artinya bahwa semua nilai konstruk pada model penelitian ini telah memenuhi kriteria *discriminant validity*. Pada hasil diatas menunjukkan bahwa nilai terendah yang didapatkan *composite reliability* berada pada konstruk Kinerja Pegawai (KP) sebesar 0,903.

Pengujian pada uji reliabilitas ini dapat diperkuat oleh nilai berdasarkan pada *Cronbach's Alpha* yang hasilnya sebagai berikut :

Tabel 4.7 Cronbach's Alpha

Construct	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan	0,891
Lingkungan Kerja	0,885
Motivasi	0,928
Kinerja Pegawai	0,858

Sumber: Hasil olahan data menggunakan *SmartPLS 3.0* (2016) dan diolah kembali oleh penulis

Pada hasil yang didapatkan tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai yang disarankan adalah harus berada diatas 0,7 sehingga nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua konstruk berada diatas 0,7. Berdasarkan hasil diatas dapat menunjukkan bahwa nilai terendah *Cronbach's Alpha* berada pada konstruk Kinerja Pegawai sebesar 0,858.

4.5 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah hasil pengukuran *Outer Model* memenuhi kriteria yang ditentukan, berikutnya akan dilakukan pengujian terhadap model struktural (*Inner Model*). Berikut merupakan hasil nilai *R-Square* pada masing-masing konstruk :

Tabel 4.8 R-Square (R^2)

Construct	R-Square (R^2)
Kepemimpinan	
Lingkungan Kerja	
Motivasi	0,266
Kinerja Pegawai	0,360

Sumber: Hasil olahan data menggunakan *SmartPLS 3.0* (2016) dan diolah kembali oleh penulis

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai *R-square* (R^2) variabel motivasi adalah sebesar 0,266. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja beserta indikatornya terhadap motivasi sebesar 26,6%. Sedangkan 73,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang juga berpengaruh terhadap motivasi. Nilai *R-square* (R^2) variable kinerja pegawai adalah sebesar 0,360. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja beserta indikatornya ke variabel kinerja

pegawai melalui variabel motivasi sebesar 36%. Sedangkan 64% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.6 Pengujian Hipotesis

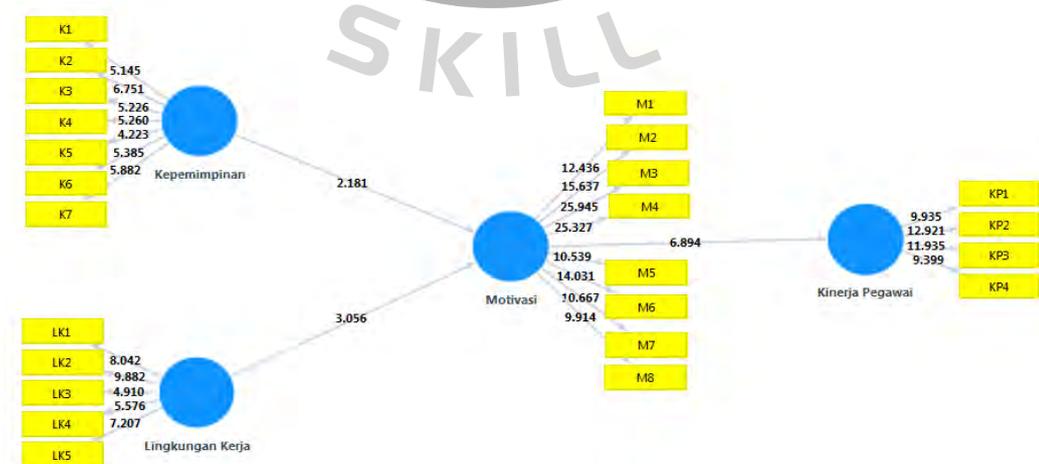
Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output path coefficients* berikut ini :

Tabel 4.9 Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics ((O/STERR))
K --> M	0,302	0,319	0,139	2,181
LK --> M	0,347	0,360	0,114	3,056
M --> KP	0,600	0,613	0,087	6,894

Sumber: Hasil olahan data menggunakan *SmartPLS 3.0* (2016) dan diolah kembali oleh penulis

Berikut merupakan gambar nilai T Statistic berdasarkan hasil output dengan *SmartPLS* versi 3.0 :



Gambar 4.8 Hasil Output nilai T Statistic

Sumber: Hasil olahan data menggunakan *SmartPLS 3.0* (2016)

4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi

Berdasarkan tabel 4.9 diatas, hubungan Kepemimpinan dengan Motivasi adalah signifikan dengan T-statistik berada di atas 1,96 yaitu sebesar 2,181. Nilai *original sample* adalah positif yaitu diatas 0,3 sebesar 0,302 yang menunjukkan bahwa hubungan antara Kepemimpinan dengan Motivasi adalah positif. Dengan demikian hipotesis Ha1 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi diterima. Hasil ini didukung oleh teori-teori dalam kepemimpinan seperti teori jalur-tujuan (*path-goal theory*), teori karismatik, dan teori transformasional. Hasil ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Adi, Saryadi & Widiartanto (2016, hal. 2), Yohanes Suhardjo (2013, hal. 88), Suryati (2012, hal. 12) dan Hartati (2015, hal. 19). Kesimpulan pada penelitian ini bahwa apabila seorang pemimpin yang memiliki kemampuan dalam berkomunikasi baik dan dapat membantu pegawai serta memberikan inspirasi positif, maka motivasi pegawai akan meningkat. Sehingga dengan mudah akan tercapainya tujuan-tujuan organisasi dengan baik.

4.6.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi

Berdasarkan tabel 4.9 diatas, hubungan Lingkungan Kerja dengan Motivasi adalah signifikan dengan T-statistik berada di atas 1,96 yaitu sebesar 3,056. Nilai *original sample* adalah positif yaitu diatas 0,3 sebesar 0,347 yang menunjukkan bahwa hubungan antara Lingkungan Kerja dengan Motivasi adalah positif. Dengan demikian hipotesis Ha2 dalam penelitian ini yang menyatakan

bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi diterima. Hasil ini didukung oleh penelitian Sari & Kusni (2014, hal. 12), Sari & Agus (2013, hal. 1063), Jajang & Mulyanto (2015, hal. 91), dan Sri Rahardjo (2014, hal. 59). Kesimpulan pada penelitian ini yaitu bahwa lingkungan kerja memegang peranan cukup penting dalam meningkatkan motivasi pegawai. Hal ini harus diikuti oleh kondisi tempat kerja yang aman dan nyaman serta fasilitas harus memadai untuk mendukung pegawai dalam bekerja. Semua yang dibutuhkan oleh pegawai di lingkungan kerja sudah terpenuhi, maka dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja.

4.6.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai adalah signifikan dengan T-statistik berada di atas 1,96 yaitu sebesar 6,894. Nilai *original sample* adalah positif yaitu diatas 0,3 sebesar 0,600 yang menunjukkan bahwa hubungan antara Motivasi dengan Kinerja Pegawai adalah positif. Dengan demikian hipotesis Ha3 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai diterima. Hasil ini didukung oleh teori motivasi yaitu *expectancy theory*. Hasil ini didukung oleh penelitian Sari & Kusni (2014, hal. 12), Yohanes Suhardjo (2013, hal. 88), Sari & Agus (2013, hal. 1063), Suryati (2012, hal. 12). Kesimpulan pada penelitian ini menunjukkan bahwa apabila pegawai percaya terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam bekerja, akan memberikan hasil kinerja yang baik. Pegawai dapat juga meningkatkan kinerjanya dengan mengikuti pelatihan sehingga akan memberikan mereka motivasi untuk meningkatkan keterampilan dan

kompetensinya. Pegawai juga harus bisa meyakinkan diri bahwa pekerjaan yang mereka lakukan menarik, sehingga akan termotivasi bekerja agar kinerja yang dihasilkan dapat diraih semaksimal mungkin.

4.7 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan, maka ada beberapa hal yang dapat dijadikan pertimbangan dan dimanfaatkan untuk dapat dilakukan oleh pihak manajemen atau pimpinan pada Direktorat Pemberdayaan Zakat di Kementerian Agama adalah sebagai berikut :

4.7.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan menunjukkan berpengaruh positif dan signifikan. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa seorang pemimpin mampu memberikan suatu sikap yang menarik dan memotivasi kepada pegawainya yang nantinya dirasakan berdampak positif.

Berdasarkan nilai skor *loading factor* pada indikator kepemimpinan yaitu K1 0,727; K2 0,845; K3 0,783; K4 0,806; K5 0,704; K6 0,794 dan K7 0,771 dapat dilihat nilai tertinggi dan terendah pada indikatornya. Skor tertinggi didapatkan pada indikator K2 sebesar 0,845. Berdasarkan nilai skor tertinggi tersebut bahwa pegawai yang diberikan pekerjaan sesuai dengan tugas, fungsi serta tanggung jawab masing-masing oleh pemimpin akan memberikan dampak positif terhadap hasil kerjanya. Pemimpin harus memiliki pengetahuan dan memberikan pekerjaan kepada pegawai sesuai dengan *job desknya* masing-masing. Pekerjaan yang dilakukan dengan memperhatikan *job desk* tersebut akan memberikan hasil kerja

yang lebih optimal dan sesuai dengan tanggung jawabnya. Skor terendah didapatkan pada indikator K5 sebesar 0,704. Berdasarkan nilai skor terendah tersebut bahwa pihak manajerial atau pimpinan harus mampu memberikan perhatiannya kepada pegawai untuk dapat dilibatkan dalam proses perumusan target kerja dan solusi. Oleh karena itu, dengan melibatkan pegawai dalam kondisi tersebut akan memberikan berbagai ide-ide dan saran yang diberikan oleh mereka. Berdasarkan banyaknya ide dan saran-saran, pimpinan dapat memiliki berbagai pilihan untuk membuat sebuah keputusan yang tepat.

4.7.2 Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja menunjukkan berpengaruh positif dan signifikan. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa sangat penting bagi pihak manajerial untuk memperhatikan dampak positif dari lingkungan kerja. Pihak manajerial harus mampu mengelola lingkungan kerja khususnya pada lingkungan fisik dengan baik sehingga nantinya akan memberikan motivasi pada pegawai dalam bekerja.

Berdasarkan nilai skor *loading factor* pada indikator lingkungan kerja yaitu LK1 0,844; LK2 0,873; LK3 0,774; LK4 0,818 dan LK5 0,814 dapat dilihat nilai tertinggi dan terendah pada indikatornya. Skor tertinggi didapatkan pada indikator LK2 sebesar 0,873. Berdasarkan nilai skor tertinggi tersebut bahwa kebersihan di ruangan tempat kerja pegawai harus selalu terjaga bersih menjadi perhatian bagi pihak manajerial atau pimpinan. Kebersihan yang selalu terjaga akan memberikan dampak positif bagi pegawai dalam bekerja sehingga nantinya

mereka termotivasi dalam mencapai tujuan individu yang selaras dengan tujuan organisasi. Skor terendah didapatkan pada indikator LK3 sebesar 0,774. Berdasarkan nilai skor terendah tersebut bahwa pihak manajerial harus bisa memberikan perhatiannya terhadap kondisi ruang gerak di tempat kerja pegawainya. Perhatian tersebut diberikan agar para pegawai nantinya dapat secara leluasa bergerak bebas sehingga kondisi lingkungan fisik secara positif dapat dengan baik dirasakan oleh mereka. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang nyaman dan aman akan membuat pegawai merasa nyaman di tempat kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

4.7.3 Motivasi

Motivasi menunjukkan berpengaruh positif dan signifikan. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa pegawai sangat membutuhkan motivasi dalam bekerja sehingga akan meningkatkan kinerja kerjanya sesuai harapan.

Berdasarkan nilai skor *loading factor* pada indikator motivasi yaitu M1 0,803; M2 0,812; M3 0,910; M4 0,885; M5 0,749; M6 0,817; M7 0,797 dan M8 0,749 dapat dilihat nilai tertinggi dan terendah pada indikatornya. Skor tertinggi didapatkan pada indikator M3 sebesar 0,910. Berdasarkan nilai skor tertinggi tersebut bahwa pihak manajerial atau pimpinan harus mampu meyakinkan pegawainya untuk selalu percaya pada kemampuannya agar berhasil dan meningkatkan hasil kerjanya. Hal ini akan membuat pegawai rela memberikan waktu dan tenaganya untuk mengeluarkan kemampuan terbaiknya di tempat kerja. Hal tersebut dilakukan pegawai dalam rangka demi tercapainya kinerja yang baik,

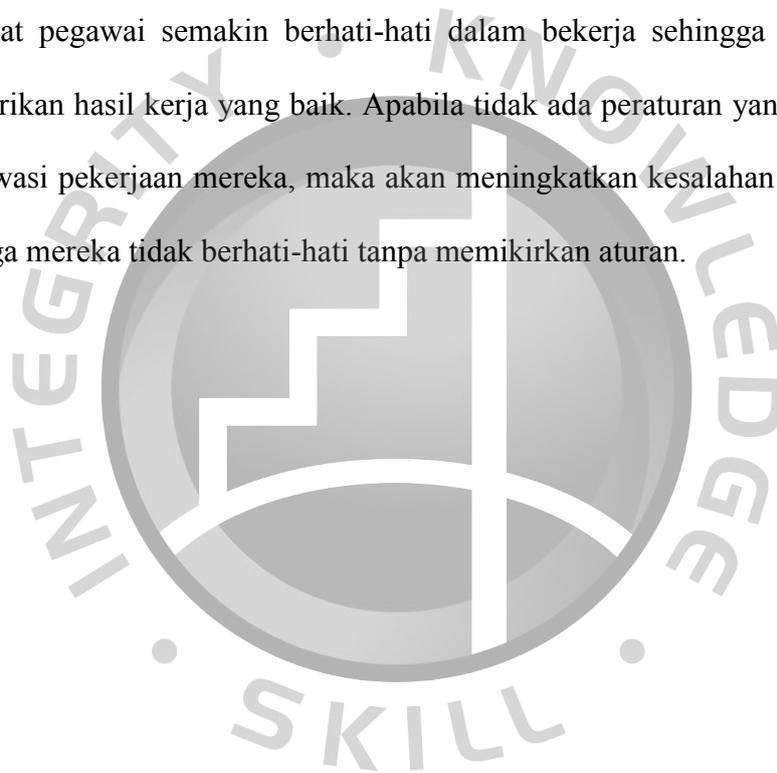
sehingga tujuan-tujuan individu maupun organisasi dapat diperoleh. Skor terendah didapatkan pada indikator M5 dan M6 sebesar 0,749. Berdasarkan nilai skor terendah tersebut bahwa pihak manajerial atau pimpinan harus mampu berperan penting sebagai motivator bagi pegawai agar mereka selalu termotivasi dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, dengan adanya motivasi maka pegawai dapat lebih akurat dalam melakukan pekerjaannya termasuk hasil yang dicapai sehingga nantinya kinerja akan meningkat sesuai harapan.

4.7.4 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai menunjukkan berpengaruh positif dan signifikan. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa kinerja yang dihasilkan oleh pegawai berperan penting dalam tercapainya tujuan organisasi. Keberadaan kinerja yang tinggi ini akan menimbulkan perasaan puas terhadap hasil pekerjaannya sehingga memberikan pengaruh baik pada lingkungan kerja sekitar khususnya pegawai lain akan ikut termotivasi.

Berdasarkan nilai skor *loading factor* pada indikator kinerja pegawai yaitu KP1 0,848; KP2 0,884; KP3 0,865 dan KP4 0,745 dapat dilihat nilai tertinggi dan terendah pada indikatornya. Skor tertinggi didapatkan pada indikator KP2 sebesar 0,884. Berdasarkan nilai skor tertinggi tersebut bahwa pihak manajerial atau pimpinan harus dapat mengetahui faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai salah satunya yaitu dengan memotivasi pegawai. Faktor motivasi ini dapat diberikan dengan cara memberikan penghargaan atau *reward* serta bonus kepada pegawai yang berprestasi berdasarkan hasil kerja serta laporan

pekerjaannya dengan baik. Oleh karena itu, dengan adanya sistem *reward* ini akan memberikan hubungan baik antara pimpinan dan pegawainya sehingga diperoleh *feedback* atau timbal-balik yang positif. Skor terendah didapatkan pada indikator KP4 sebesar 0,745. Berdasarkan nilai skor terendah tersebut bahwa pihak manajerial atau pimpinan harus membuat suatu peraturan yang tegas terkait dengan pekerjaan pegawai. Adanya peraturan dalam setiap pekerjaan akan membuat pegawai semakin berhati-hati dalam bekerja sehingga nantinya akan memberikan hasil kerja yang baik. Apabila tidak ada peraturan yang dibuat untuk mengawasi pekerjaan mereka, maka akan meningkatkan kesalahan dalam bekerja sehingga mereka tidak berhati-hati tanpa memikirkan aturan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi pada Direktorat Pemberdayaan Zakat di Kementerian Agama. Hasil analisis data yang dilakukan dengan menggunakan analisis *smartPLS* 3.0 menunjukkan kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi. Hal ini dikarenakan bahwa apabila seorang pemimpin yang memiliki kemampuan dalam berkomunikasi baik dan dapat membantu pegawai serta memberikan inspirasi positif, maka motivasi pegawai akan meningkat.
- 2) Lingkungan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memegang peranan cukup penting dalam meningkatkan motivasi pegawai. Hal ini harus diikuti oleh kondisi tempat kerja yang aman dan nyaman serta fasilitas harus memadai untuk mendukung pegawai dalam bekerja.
- 3) Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa apabila pegawai percaya terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam bekerja akan memberikan hasil kinerja yang baik.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan implikasi manajerial diatas, maka penulis memberikan berbagai saran kepada pihak manajerial atau pimpinan di Direktorat Pemberdayaan Zakat serta untuk penelitian selanjutnya sebagai berikut :

1) Bagi Akademik

- a) Di dalam penelitian selanjutnya, penulis menyarankan agar penelitian dengan topik yang serupa dapat mengambil di organisasi pemerintah lainnya yang memiliki sampel atau populasi yang lebih banyak.
- b) Di dalam penelitian selanjutnya, penulis menyarankan agar dapat menggunakan variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai selain dalam penelitian ini.

2) Bagi Praktisi

- a) Pimpinan harus dapat memberikan pekerjaan kepada pegawai sesuai dengan *job desk* masing-masing agar pekerjaan yang mereka lakukan akan lebih fokus dan meningkatkan tanggung jawab mereka terkait hasil kerjanya.
- b) Pimpinan harus dapat memberikan perhatiannya kepada aspek dari lingkungan kerja khususnya lingkungan fisik. Untuk meningkatkan lingkungan kerja fisik agar semakin nyaman, maka harus dilakukan proses perbaikan pada berbagai kondisi fasilitas atau sarana fisik yang digunakan oleh para pegawai.
- c) Pimpinan dapat memberikan motivasi kepada pegawainya dengan berbagai cara salah satunya yaitu diberikannya insentif maupun bonus.

Diberikannya insentif maupun bonus akan meningkatkan kesejahteraan pegawainya sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja mereka.



DAFTAR PUSTAKA

- Bimasislam.kemenag.go.id. (2016). *Sejarah Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam*. Diambil tanggal 2 September 2016. Diambil dari: <http://bimasislam.kemenag.go.id/site/profil/sejarah>
- Bimasislam.kemenag.go.id. (2016). *Struktur Organisasi Direktorat Pemberdayaan Zakat*. Diambil tanggal 5 September 2016. Diambil dari: <http://bimasislam.kemenag.go.id/site/profil/organisasi#dit-pem-zakat>
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.
- Daft, Richard L. (2012). *Era Baru Manajemen*. Edisi 9: Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Danang Sunyoto. (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: CAPS.
- Dessler, Gary. (2015). *Human Resource Management. Fourteenth Edition*. England: Pearson Education Limited.
- E-dokumen.kemenag.go.id. (n.d). *Sejarah Pembentukan Kementerian Agama*. Diambil tanggal 30 September 2016. Diambil dari: e-dokumen.kemenag.go.id/files/r5yH4vPq1326688439.pdf
- Ferry Setiawan & A. Kartika Dewi. (2014). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Berkat Anugrah. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(5), 1471-1490.
- Hartati D. Wahyuningsih. (2015). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Di Rumah Sakit “Yakksi” Gemolong Sragen. *Jurnal Khasanah Ilmu*, 6(2), 11-20.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi: Cetakan Kesembilan belas. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Indonesia Banking School. (2015). *Buku Pedoman Skripsi*. Edisi IV. Jakarta.
- Jajang Amiroso & Mulyanto. (2015). Influence of Discipline, Working Environment, Culture of Organization and Competence on Workers' Performance through Motivation, Job Satisfaction (Study in Regional Development Planning Board of Sukoharjo Regency). *European Journal of Business and Management*, 7(36), 86-95.

- Jonathan Sarwono & Umi Narimawati. (2015). *Membuat Skripsi, Tesis, dan Disertasi dengan Partial Least Square SEM (PLS-SEM)*. Edisi 1. Yogyakarta: ANDI.
- Kemenag.go.id. (26 November 2007). *Visi dan Misi Kementerian Agama*. Diambil tanggal 5 September 2016. Diambil dari: <https://www.kemenag.go.id/artikel/12433/visi-dan-misi-kementerian-agama>
- Malhotra, Naresh K., & Peterson M. (2006). *Basic Research Marketing: A Decision-Making Approach*. 2nd ed. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Malhotra, Naresh K. (2009). *Riset Pemasaran: Pendekatan Terapan Jilid 1*. Edisi Keempat. PT Indeks.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kesebelas. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10: Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Muhammad Adi Nugroho, Saryadi, & Widiartanto. (2016). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi PT Bandeng Juwana). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 5(1).
- Nana Suryana, Siti Haerani, & Muhammad Idrus Taba. (2010). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Di Divisi Tambang Pt Inco Sorowako). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*.
- Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary. (2010). *Manajemen*. Edisi Kesepuluh: Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Ronny Kountur. (2009). *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis (Edisi Revisi)*. Cetakan II. Jakarta: PPM.
- Saleem, R., Mahmood, A., & Mahmood, A. (2010). Effect of work motivation on job satisfaction in mobile telecommunication service organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 213-222.
- Sari Kusuma Dewi & Agus Frianto. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(4), 1055-1065.
- Sari Ika Rinawati & Kusni Ingsih. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai

Variabel Intervening Pada Satuan Kerja Non Vertikal Tertentu (SNVT) Kementrian Umum Di Semarang. *Skripsi, Fakultas Ekonomi & Bisnis.*

Sedarmayanti. (2009). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Cetakan Ketiga. Bandung: CV. Mandar Maju.

Sedarmayanti. (2011). Tata Kerja dan Produktivitas Kerja. Cetakan Ketiga. Bandung: CV. Mandar Maju.

Sri Rahardjo. (2014). The Effect of Competence, Leadership and Work Environment Towards Motivation and Its Impact on The Performance of Teacher of Elementary School in Surakarta City, Central Java, Indonesia. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 3(6), 59-74.

Sugiyono. (2015). Statistika Untuk Penelitian. Cetakan Ke-26. Bandung: CV. ALFABETA.

Suryati. (2012). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada karyawan bagian produksi PT Kumpai Besar Food di Kota Semarang Indonesia). *Jurnal Q-MAN*, 2(3), 1-16.

Suyadi Prawirosentono & Dewi Primasari. (2015). Kinerja & Motivasi Karyawan: Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia. Edisi ketiga: Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.

Veithzal Rivai Zainal, *et al.* (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. Edisi Ketiga: Cetakan Ketujuh. Jakarta: Rajawali Pers.

Willy Abdillah & Jogiyanto HM. (2015). Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Edisi 1. Yogyakarta: ANDI.

Yohanes Suhardjo. (2013). Pengaruh Kepemimpinan dan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Sorong). *Jurnal STIE Semarang*, 5(3), 68-92.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian



KUESIONER PENELITIAN

I. PENDAHULUAN

Responden yang terhormat,

Saya Mahasiswa STIE Indonesia Banking School yang sedang melakukan penelitian sebagai tugas akhir (skripsi). Kuesioner ini merupakan instrumen penelitian dengan topik “Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Pada Direktorat Pemberdayaan Zakat di Kementerian Agama”.

Penelitian ini dilaksanakan sebagai instrumen untuk pengumpulan data responden. Maka dari itu, Saya berharap Bapak/Ibu/Saudara/I bersedia untuk mengisi kuesioner di bawah ini dengan baik dan jujur. Terimakasih atas kesediaan Anda dalam meluangkan waktu dan kerjasamanya untuk mengisi kuesioner ini.

Hormat saya,

Mohamad Fadjar Nurditia

II. Profil Responden

Berikan tanda (X) pada salah satu jawaban.

1. Usia : [] \leq 25 Tahun
[] 25 – 35 Tahun
[] 35 – 50 Tahun
[] \geq 50 Tahun

2. Jenis Kelamin : [] Laki-laki [] Perempuan
3. Pendidikan Terakhir : [] Pascasarjana
[] Sarjana
[] Diploma
4. Lama Bekerja : [] ≤ 5 Tahun
[] 6 – 15 Tahun
[] ≥ 15 Tahun
5. Gaji Pokok perbulan : [] Rp3.000.000–Rp3.999.000
[] Rp4.000.000–Rp4.999.000
[] ≥ Rp5.000.000

III. Petunjuk pengisian kuesioner

- Kuesioner penelitian ini berisi 24 pernyataan.
- Pilih salah satu jawaban yang tersedia dengan memberikan tanda (X).
- Isilah kuesioner berdasarkan pendapat anda.
- Tanyakan hal yang kurang anda mengerti langsung kepada peneliti.
- Instrumen ini semata-mata untuk tujuan penelitian, sehingga anda tidak perlu mencantumkan nama.
- Pengukuran kuesioner ini menggunakan skala interval dengan skala 1-6, keterangan:

1= Sangat tidak setuju	4= Setuju
2= Tidak setuju	5= Cukup setuju
3= Ragu-ragu	6= Sangat setuju

Kepemimpinan							
No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
		STS	TS	RR	S	CS	SS
1.	Pimpinan selalu mengkomunikasikan dengan bawahan terhadap sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan						
2.	Pimpinan memberikan pekerjaan pada bawahan sesuai dengan tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya						

3.	Pimpinan melibatkan bawahan dalam mencari solusi terhadap suatu masalah						
4.	Pimpinan menjalin hubungan yang baik terhadap seluruh anggota kelompok secara psikologis						
5.	Pimpinan melibatkan seluruh anggota kelompok dalam proses perumusan target kerja dan solusi						
6.	Pimpinan memberikan nasihat dan simpati atas persoalan pribadi						
7.	Pimpinan memberikan tugas kepada bawahan dengan sedikit perintah atau petunjuk						
Lingkungan Kerja							
No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
		STS	TS	RR	S	CS	SS
8.	Suhu udara di tempat kerja pegawai berfungsi dengan baik						
9.	Kebersihan di ruangan tempat kerja pegawai selalu terjaga dengan baik						
10.	Ruang gerak di tempat kerja pegawai terasa luas saat bekerja						
11.	Penerangan dalam ruangan pegawai bekerja sudah baik						
12.	Warna pada dinding di ruangan pegawai bekerja cukup bagus						
Motivasi							
No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
		STS	TS	RR	S	CS	SS
13.	Pegawai tiba di kantor tepat waktu dan tidak meninggalkan kantor lebih awal						
14.	Pekerjaan yang pegawai lakukan adalah menarik						
15.	Pegawai yakin dengan kemampuannya untuk berhasil di tempat kerja						
16.	Pegawai tidak menyalahkan orang lain dan bertanggung jawab atas kesalahan sendiri						
17.	Pegawai memiliki pelatih/mentor yang membuat selalu waspada dan termotivasi dalam pekerjaannya						
18.	Pegawai berharap lebih akurat dalam melakukan pekerjaannya						
19.	Pegawai secara teratur berpikir atau khawatir tentang masalah pekerjaan						

	ketika di rumah						
20.	Pegawai berpartisipasi dalam pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensinya						
Kinerja Pegawai							
No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
		STS	TS	RR	S	CS	SS
21.	Pegawai dapat memenuhi aturan dan prosedur dalam organisasi						
22.	Laporan kerja yang disampaikan pegawai dapat diandalkan dan terpercaya						
23.	Pegawai dapat menghasilkan kualitas yang tinggi dari hasil pekerjaannya						
24.	Pegawai pertama kali bersikap hati-hati dalam melakukan pekerjaannya dengan benar						

-Terima Kasih Banyak Atas Partisipasinya-



Lampiran 2 Data Output Hasil Penelitian SPSS 23 (*Pre-test*)

a) Uji Validitas Kepemimpinan

→ Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,815
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	86,671
	df	21
	Sig.	,000

		Anti-image Matrices						
		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Anti-image Covariance	K1	,593	-,182	-,016	,049	-,046	,037	-,183
	K2	-,182	,365	-,062	-,142	-,022	-,068	,007
	K3	-,016	-,062	,400	-,152	,151	-,145	-,093
	K4	,049	-,142	-,152	,362	-,162	-,034	,046
	K5	-,046	-,022	,151	-,162	,606	-,096	-,163
	K6	,037	-,068	-,145	-,034	-,096	,475	-,100
	K7	-,183	,007	-,093	,046	-,163	-,100	,572
Anti-image Correlation	K1	,797 ^a	-,390	-,034	,105	-,077	,069	-,314
	K2	-,390	,842 ^a	-,162	-,391	-,048	-,162	,016
	K3	-,034	-,162	,791 ^a	-,399	,308	-,333	-,194
	K4	,105	-,391	-,399	,795 ^a	-,345	-,081	,101
	K5	-,077	-,048	,308	-,345	,748 ^a	-,178	-,277
	K6	,069	-,162	-,333	-,081	-,178	,883 ^a	-,191
	K7	-,314	,016	-,194	,101	-,277	-,191	,827 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
K1	1,000	,424
K2	1,000	,714
K3	1,000	,610
K4	1,000	,663
K5	1,000	,390
K6	1,000	,627
K7	1,000	,488

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,915	55,924	55,924	3,915	55,924	55,924
2	,885	12,647	68,571			
3	,734	10,480	79,051			
4	,590	8,429	87,480			
5	,374	5,343	92,823			
6	,281	4,012	96,835			
7	,222	3,165	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
K1	,651
K2	,845
K3	,781
K4	,814
K5	,625
K6	,792
K7	,698

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

b) Uji Validitas Lingkungan Kerja

➔ Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,833
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	106,433
	df	10
	Sig.	,000

Anti-image Matrices

		LK1	LK2	LK3	LK4	LK5
Anti-image Covariance	LK1	,298	-,121	,047	-,053	-,099
	LK2	-,121	,220	-,057	-,118	,017
	LK3	,047	-,057	,355	-,060	-,194
	LK4	-,053	-,118	-,060	,260	-,025
	LK5	-,099	,017	-,194	-,025	,358
Anti-image Correlation	LK1	,842 ^a	-,472	,144	-,191	-,302
	LK2	-,472	,811 ^a	-,202	-,492	,061
	LK3	,144	-,202	,820 ^a	-,196	-,545
	LK4	-,191	-,492	-,196	,869 ^a	-,081
	LK5	-,302	,061	-,545	-,081	,820 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
LK1	1,000	,761
LK2	1,000	,823
LK3	1,000	,703
LK4	1,000	,813
LK5	1,000	,710

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,810	76,190	76,190	3,810	76,190	76,190
2	,543	10,866	87,056			
3	,306	6,123	93,180			
4	,196	3,915	97,095			
5	,145	2,905	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
LK1	,873
LK2	,907
LK3	,839
LK4	,901
LK5	,842

Extraction Method:
Principal
Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

c) Uji Validitas Motivasi

→ Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,786
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	239,316
	df	28
	Sig.	,000

Anti-image Matrices

		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
Anti-image Covariance	M1	,151	,045	-,033	-,092	,015	-,014	,006	-,076
	M2	,045	,174	-,068	-,047	-,039	-,064	,050	-,039
	M3	-,033	-,068	,111	,012	-,083	,022	-,026	-,058
	M4	-,092	-,047	,012	,120	-,034	,043	-,047	,060
	M5	,015	-,039	-,083	-,034	,237	-,010	,025	,072
	M6	-,014	-,064	,022	,043	-,010	,100	-,075	-,015
	M7	,006	,050	-,026	-,047	,025	-,075	,074	-,007
	M8	-,076	-,039	-,058	,060	,072	-,015	-,007	,457
Anti-image Correlation	M1	,825 ^a	,276	-,254	-,685	,077	-,113	,061	-,291
	M2	,276	,771 ^a	-,492	-,328	-,193	-,484	,437	-,137
	M3	-,254	-,492	,833 ^a	,105	-,514	,205	-,292	-,257
	M4	-,685	-,328	,105	,759 ^a	-,202	,388	-,495	,254
	M5	,077	-,193	-,514	-,202	,855 ^a	-,067	,193	,217
	M6	-,113	-,484	,205	,388	-,067	,717 ^a	-,874	-,069
	M7	,061	,437	-,292	-,495	,193	-,874	,712 ^a	-,038
	M8	-,291	-,137	-,257	,254	,217	-,069	-,038	,880 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
M1	1,000	,762
M2	1,000	,691
M3	1,000	,859
M4	1,000	,773
M5	1,000	,581
M6	1,000	,692
M7	1,000	,730
M8	1,000	,500

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,590	69,870	69,870	5,590	69,870	69,870
2	,950	11,869	81,739			
3	,615	7,693	89,432			
4	,442	5,524	94,957			
5	,173	2,163	97,120			
6	,103	1,284	98,404			
7	,092	1,152	99,556			
8	,035	,444	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
M1	,873
M2	,831
M3	,927
M4	,879
M5	,762
M6	,832
M7	,855
M8	,707

Extraction Method:
Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

d) Uji Validitas Kinerja Pegawai

➔ Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,779
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	82,394
	df	6
	Sig.	,000

Anti-image Matrices

		KP1	KP2	KP3	KP4
Anti-image Covariance	KP1	,190	-,124	-,090	,051
	KP2	-,124	,195	-,061	-,062
	KP3	-,090	-,061	,264	-,128
	KP4	,051	-,062	-,128	,707
Anti-image Correlation	KP1	,729 ^a	-,646	-,402	,140
	KP2	-,646	,763 ^a	-,267	-,166
	KP3	-,402	-,267	,834 ^a	-,297
	KP4	,140	-,166	-,297	,830 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
KP1	1,000	,850
KP2	1,000	,873
KP3	1,000	,858
KP4	1,000	,421

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,002	75,055	75,055	3,002	75,055	75,055
2	,688	17,193	92,248			
3	,195	4,865	97,113			
4	,115	2,887	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
KP1	,922
KP2	,935
KP3	,926
KP4	,649

Extraction Method:
Principal
Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

e) Uji Reliabilitas Kepemimpinan**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,867	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	26,10	22,438	,535	,862
K2	26,17	19,040	,762	,831
K3	25,97	20,309	,680	,843
K4	25,93	18,202	,721	,838
K5	26,20	21,959	,516	,864
K6	26,47	19,775	,694	,841
K7	26,17	21,385	,585	,856

f) Uji Reliabilitas Lingkungan Kerja

→ Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,918	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LK1	16,50	19,845	,796	,900
LK2	16,87	16,947	,835	,892
LK3	16,80	19,062	,756	,906
LK4	16,53	19,775	,838	,893
LK5	17,03	18,723	,757	,906

g) Uji Reliabilitas Motivasi

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,936	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M1	25,13	40,257	,833	,923
M2	25,67	43,954	,779	,927
M3	25,57	40,530	,901	,918
M4	25,37	38,999	,839	,923
M5	25,63	43,275	,696	,933
M6	25,47	44,809	,766	,929
M7	25,27	43,651	,798	,926
M8	25,13	46,189	,626	,937

h) Uji Reliabilitas Kinerja Pegawai

→ Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

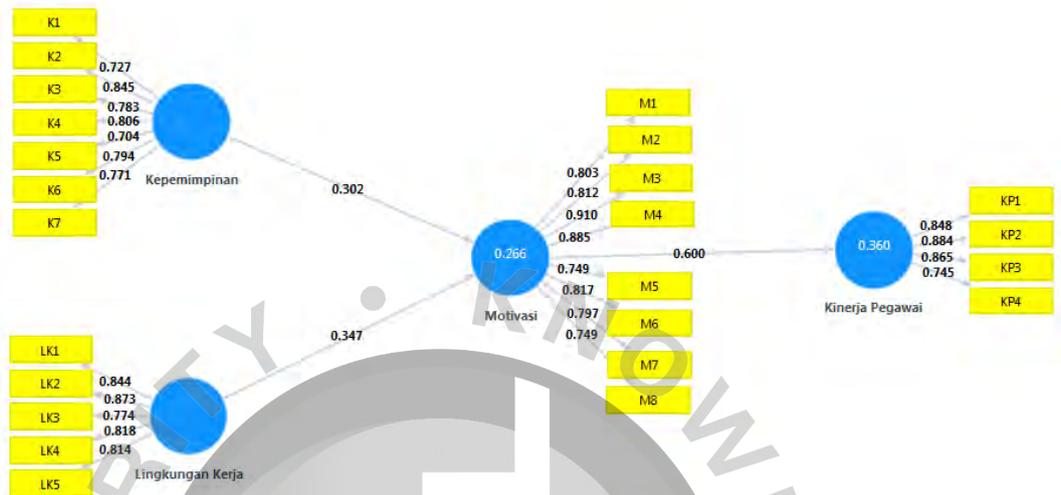
Cronbach's Alpha	N of Items
,880	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP1	12,57	7,289	,817	,819
KP2	12,60	6,869	,844	,805
KP3	12,53	6,671	,841	,805
KP4	13,00	8,276	,497	,938

Lampiran 3 Data Output Hasil Penelitian *SmartPLS 3.0*

a) Uji PLS Algorithm

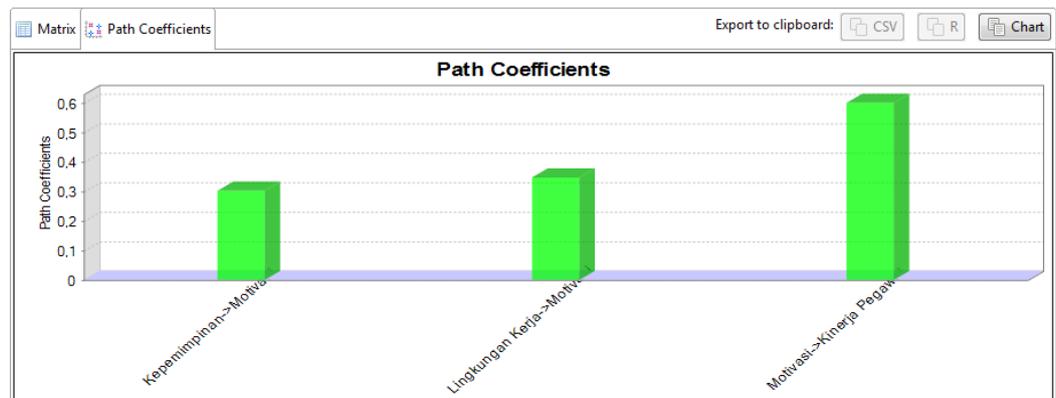


b) Uji Path Coefficient

Path Coefficients

	Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja	Motivasi
Kepemimpinan				0.302
Kinerja Pegawai				
Lingkungan Kerja				0.347
Motivasi		0.600		

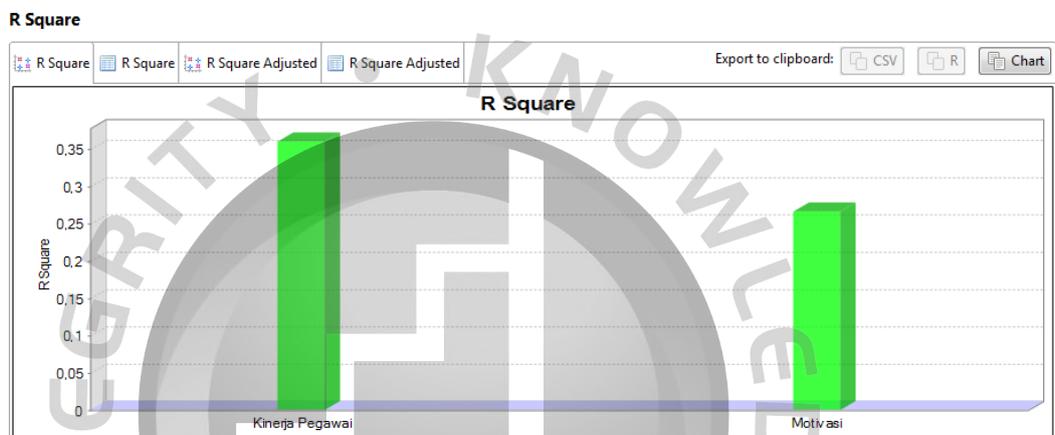
Path Coefficients



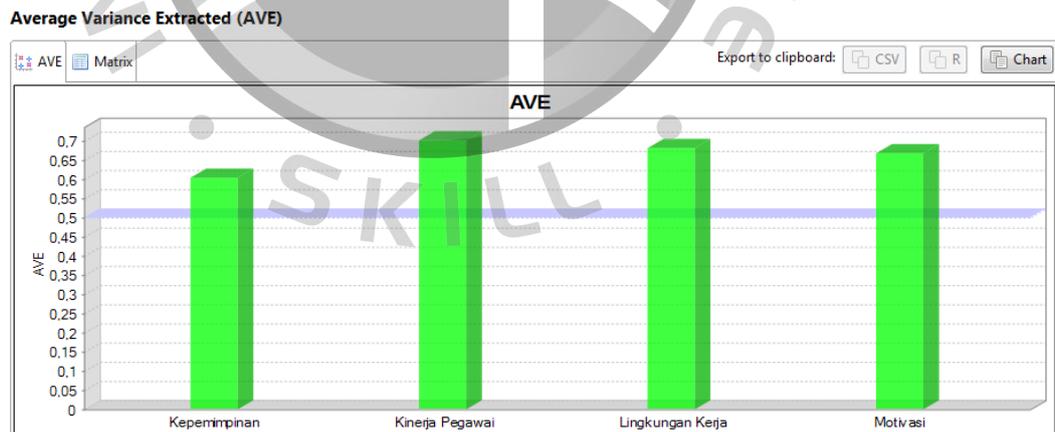
c) Uji R-Square (R^2)

R Square

	R Square
Kinerja Pegawai	0.360
Motivasi	0.266



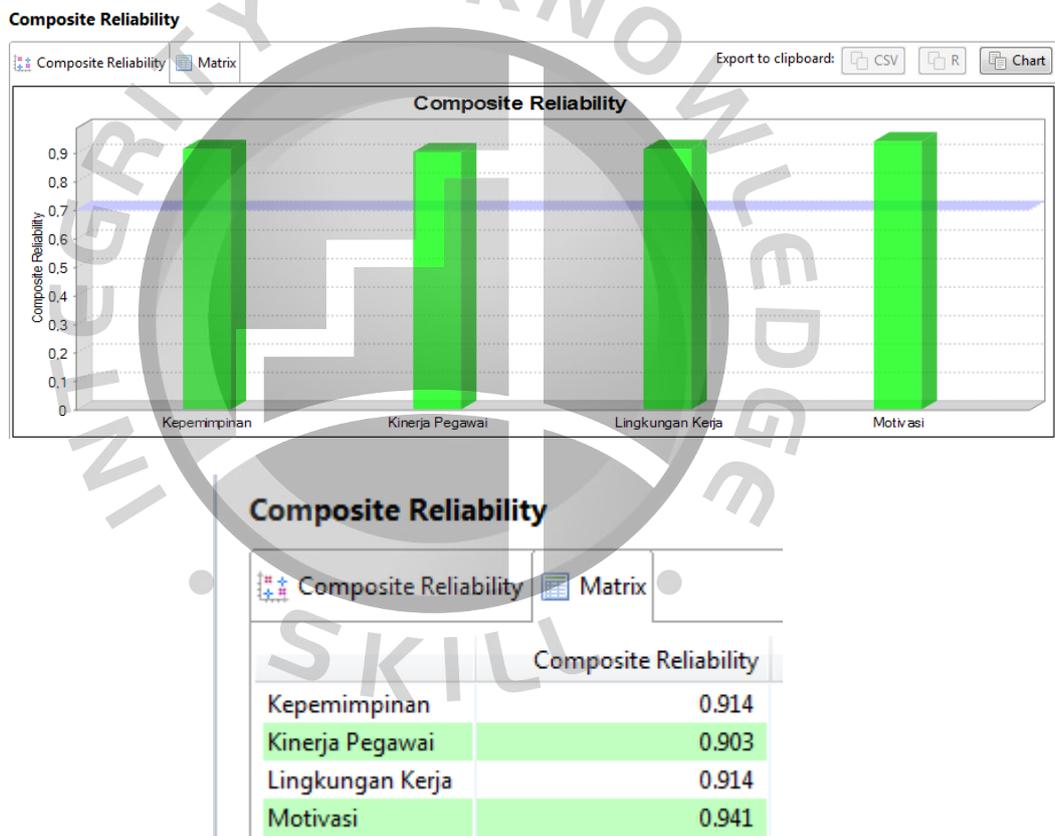
d) Uji Average Variance Extracted (AVE)



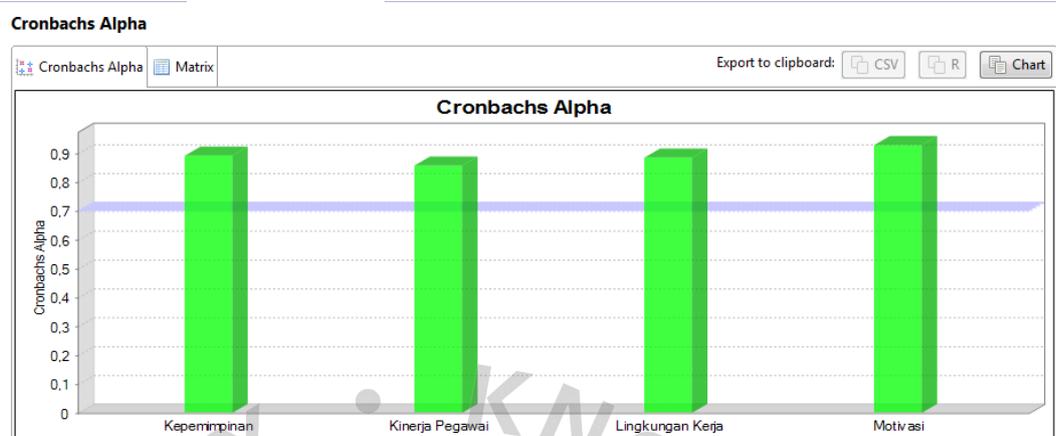
Average Variance Extracted (AVE)

	AVE
Kepemimpinan	0.604
Kinerja Pegawai	0.701
Lingkungan Kerja	0.681
Motivasi	0.668

e) Uji *Composite Reliability*



f) Uji *Cronbachs Alpha*



Cronbachs Alpha

Variable	Cronbachs Alpha
Kepemimpinan	0.891
Kinerja Pegawai	0.858
Lingkungan Kerja	0.885
Motivasi	0.928

g) Uji Discriminant Validity – Cross Loading

Discriminant Validity

	Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja	Motivasi
K1	0.727	0.149	0.229	0.300
K2	0.845	0.238	0.205	0.433
K3	0.783	0.193	0.329	0.230
K4	0.806	0.147	0.159	0.224
K5	0.704	0.098	0.021	0.234
K6	0.794	0.122	0.336	0.323
K7	0.771	0.075	0.092	0.287
KP1	0.147	0.848	0.493	0.474
KP2	0.096	0.884	0.356	0.432
KP3	0.341	0.865	0.449	0.468
KP4	0.079	0.745	0.337	0.589
LK1	0.230	0.334	0.844	0.399
LK2	0.210	0.421	0.873	0.405
LK3	0.264	0.473	0.774	0.239
LK4	0.134	0.295	0.818	0.238
LK5	0.219	0.490	0.814	0.393
M1	0.380	0.512	0.402	0.803
M2	0.269	0.522	0.244	0.812
M3	0.435	0.618	0.436	0.910
M4	0.319	0.517	0.363	0.885
M5	0.269	0.467	0.275	0.749
M6	0.309	0.393	0.277	0.817
M7	0.356	0.432	0.319	0.797
M8	0.170	0.410	0.428	0.749

h) Uji Bootstrapping – Path Coefficient

Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P Values
Kepemimpinan -> Motivasi	0.302	0.319	0.139	2.181	0.030
Lingkungan Kerja -> Motivasi	0.347	0.360	0.114	3.056	0.002
Motivasi -> Kinerja Pegawai	0.600	0.613	0.087	6.894	0.000

BIOGRAFI



PERSONAL DETAILS

Name : Mohamad Fadjar Nurditia
Address : Perumahan Pondok Tirta Mandala Blok O-1 No. 05
RT 005/RW 019, Depok, 16475
Phone Number : 0815-1128-1699
Place & Date Of Birth : Jakarta, September 09, 1993
Gender : Male
Marital Status : Single
Religion : Moslem
Nationality : Indonesia
Email : fadjar.nurditia@gmail.com

EDUCATION DETAILS

1999-2005 : SDN Mekarjaya 11, Depok
2005-2008 : SMPN 12, Depok
2008-2011 : SMA Bintara, Depok
Sept 2011-Nov 2011 : STEKPI (Tidak Dilanjutkan)
Sept 2012-Sept 2016 : STIE Indonesia Banking School, Jakarta
(Human Resource Management)

EXPERIENCES

- Januari 2015 : Internship at KPw Bank Indonesia Solo
- Januari 2016 : Internship at Bank Mandiri Cabang Depok Margonda

COURSE AND TRAINING

- Januari 2013 : TOEFL at George Manson University
- Juni 2013 : Training Zahir Accounting
- Desember 2013 : Training Rindam Jaya Military
- March 2014 : Training Mini Banking
- Desember 2015 : Training Credit Analysis, Basic Treasury, Trade
Finance, Effective Selling Skill

