

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

MOHAMAD FADJAR NURDITIA (20121111002)

STIE Indonesia Banking School

Email: fadjar.nurditia@gmail.com



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*

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

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.

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%

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.
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 & Data diolah penulis

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.

1.2 Ruang Lingkup Masalah

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

- 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.

1.2 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. 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).

2.1.2 Kepemimpinan

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).

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.

2.1.3 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. Lingkungan fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu: lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai dan lingkungan perantara atau lingkungan umum. 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 (Sedarmayanti, 2011, hal. 26).

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.

2.1.4 Motivasi

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). Motivasi memiliki beberapa teori yang dikenal, antara lain *Hierarki Teori Kebutuhan (Hierarchical of Needs Theory)*, *McClelland Theory of Needs*, *Theory X and Theory Y*, *Teori ERG*, *Pola Dasar Pemikiran Content Theory*, *Pola Dasar Pemikiran Process Theory*, *Pola Dasar Pemikiran Reinforcement Theory*, *Pola Dasar Pemikiran Expectancy Theory* (Veithzal, et al., 2015, hal. 152).

2.1.5 Kinerja Pegawai

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

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 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 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. 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).

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

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

2.2.2 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).

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

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

2.2.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

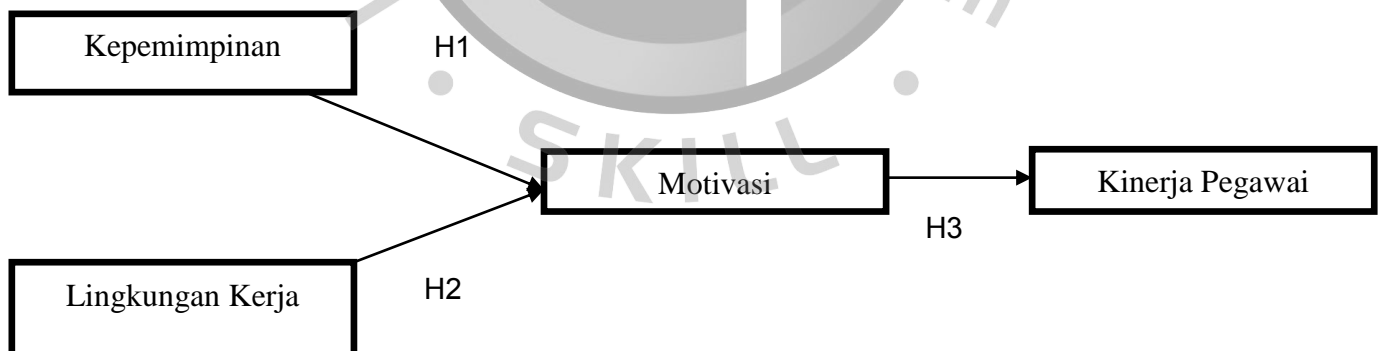
Seseorang atau individu akan termotivasi dalam bekerja karena adanya kebutuhan yang belum terpenuhi sehingga akan siap bersedia untuk memenuhinya. Dari kebutuhan tersebut, maka akan bersedia untuk bertindak dalam mencapai tujuan sasaran pekerjaan sebagai hasil dari kepuasan individu.

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).

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

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

2.3 Model Penelitian



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

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis dan Desain 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). Data sekunder ini didapatkan 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

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. 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. 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 (Willy & Jogiyanto, 2015, hal. 161).

3.5 Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan variabel dependen atau variabel terikat, variabel intervensi, serta variabel independen atau variabel bebas. Penelitian ini juga menggunakan skala interval 1-6 dalam pengukuran instrumen kuesioner.

Tabel 3.2 Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Alat Ukur	Pengukuran
Kepemimpinan (K)	<p>Kepemimpinan sebagai cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi</p> <p>(Hasibuan, 2007, hal. 170)</p>	<p>K1. Pimpinan selalu mengkomunikasikan dengan bawahan terhadap sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan.</p> <p>K2. Pimpinan memberikan pekerjaan pada bawahan sesuai dengan tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya</p> <p>K3. Pimpinan melibatkan bawahan dalam mencari solusi terhadap suatu masalah.</p> <p>K4. Pimpinan menjalin hubungan yang baik terhadap seluruh anggota kelompok secara psikologis.</p> <p>K5. Pimpinan melibatkan seluruh anggota kelompok dalam proses perumusan target kerja dan solusi.</p> <p>K6. Pimpinan memberikan nasihat dan simpati atas persoalan pribadi.</p> <p>K7. Pimpinan memberikan tugas kepadabawahan dengan sedikit perintah atau petunjuk.</p> <p>(Nana Suryana, <i>et al.</i>, 2010, hal. 7)</p>	Skala Interval 1-6
Lingkungan Kerja (LK)	<p>Lingkungan fisik dalam arti semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung</p> <p>(Sedarmayanti, 2009, hal. 26)</p>	<p>LK1. Suhu udara di tempat kerja pegawai berfungsi dengan baik.</p> <p>LK2. Kebersihan di ruangan tempat kerja pegawai selalu terjaga dengan baik.</p> <p>LK3. Ruangan gerak di tempat kerja pegawai terasa luas saat bekerja.</p> <p>LK4. Penerangan dalam ruangan pegawai bekerja sudah baik.</p> <p>LK5. Warna pada dinding di ruangan pegawai bekerja cukup bagus.</p> <p>(Ferry Setiawan, <i>et al.</i>, 2014, hal. 1482)</p>	Skala Interval 1-6

Tabel 3.2 Operasional Variabel (Lanjutan)

Variabel	Definisi	Alat Ukur	Pengukuran
Motivasi (M)	<p>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</p> <p>(Hasibuan, 2007, hal. 143)</p>	<p>M1. Pegawai tiba di kantor tepat waktu dan tidak meninggalkan kantor lebih awal.</p> <p>M2. Pekerjaan yang pegawai lakukan adalah menarik.</p> <p>M3. Pegawai yakin dengan kemampuannya untuk berhasil di tempat kerja.</p> <p>M4. Pegawai tidak menyalahkan orang lain dan bertanggung jawab atas kesalahan sendiri.</p> <p>M5. Pegawai memiliki pelatih/mentor yang membuat selalu waspada dan termotivasi dalam pekerjaannya.</p> <p>M6. Pegawai berharap lebih akurat dalam melakukan pekerjaannya.</p> <p>M7. Pegawai secara teratur berpikir atau khawatir tentang masalah pekerjaan ketika di rumah.</p> <p>M8. Pegawai berpartisipasi dalam pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensinya.</p> <p>(Rizwan Saleem, <i>et al.</i>, 2010, hal. 222)</p>	Skala Interval 1-6
Kinerja Pegawai (KP)	<p>Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya</p> <p>(Mangkunegara, 2010, hal. 67)</p>	<p>KP1. Pegawai dapat memenuhi aturan dan prosedur dalam organisasi.</p> <p>KP2. Laporan kerja yang disampaikan pegawai dapat diandalkan dan terpercaya.</p> <p>KP3. Pegawai dapat menghasilkan kualitas yang tinggi dari hasil pekerjaannya.</p> <p>KP4. Pegawai pertama kali bersikap hati-hati dalam melakukan pekerjaannya dengan benar.</p> <p>(Abraham Carmeli, <i>et al.</i>, 2007, hal. 988)</p>	Skala Interval 1-6

Sumber: Data diolah penulis

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Responden

Seluruh responden yang terdiri dari 43 orang, dengan mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki berjumlah 23 orang atau 53% dari total responden. Mayoritas responden berusia 36 – 50 tahun berjumlah 22 orang atau sebesar 51%. Mayoritas responden berpendidikan Sarjana berjumlah 30 orang atau sebesar 70%. Mayoritas responden telah bekerja ≥15 tahun berjumlah 25 orang atau sebesar 58%. Mayoritas responden memiliki gaji pokok sebesar Rp. 3.000.000 – Rp. 3.999.000 berjumlah 27 orang atau sebesar 63%.

4.2 Hasil Analisis Data

4.2.1 Uji Validitas

Suatu indikator dikatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* diatas 0,5 terhadap konstruk atau model yang dituju. Hasil dari uji validitas adalah indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini semuanya adalah valid atau memenuhi nilai *convergent validity* karena skor berada di atas 0,5 terhadap konstruk atau model yang dituju.

Penelitian ini menggunakan indikator reflektif sehingga memerlukan uji *discriminant validity* dengan menunjukkan nilai *cross loading*. Suatu indikator dapat dikatakan valid apabila memenuhi nilai yang disarankan untuk nilai *loading factor* harus paling tinggi dalam konstruknya dibandingkan konstruk lainnya. Hasil uji *discriminant validity* adalah 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)

	Average Variance Extracted (AVE)
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

4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat digunakan untuk melihat nilai dari *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur suatu konstruk. Hasil dari uji reliabilitas adalah semua nilai konstruk pada model penelitian ini telah memenuhi kriteria *discriminant validity* karena skor berada di atas 0,7 untuk semua konstruk.

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

Pengujian pada uji reliabilitas ini dapat diperkuat oleh nilai berdasarkan pada *Cronbach's Alpha* harus berada diatas 0,7. Hasil dari nilai *Cronbach's Alpha* pada semua konstruk adalah telah memenuhi nilai yang disarankan.

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

4.2.3 Pengujian Model Struktural

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. Artinya, 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. Artinya, 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.

4.2.4 Pengujian Hipotesis

Signifikasi 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

4.3 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 :

1) Kepemimpinan

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. Artinya, pemimpin harus memiliki pengetahuan dan memberikan pekerjaan kepada pegawai sesuai dengan *job desknya* masing-masing sehingga memberikan hasil kerja yang lebih optimal. Skor terendah didapatkan pada indikator K5 sebesar 0,704. Artinya, pihak manajerial atau pimpinan harus mampu memberikan perhatiannya kepada pegawai untuk dapat dilibatkan dalam proses perumusan target kerja dan solusi.

2) Lingkungan Kerja

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. Artinya, pimpinan harus memperhatikan kebersihan di tempat kerja agar selalu terjaga bersih. Skor terendah didapatkan pada indikator LK3 sebesar 0,774. Artinya, pimpinan harus bisa memberikan perhatiannya terhadap kondisi ruang gerak di tempat kerja pegawainya.

3) Motivasi

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. Artinya, pimpinan harus mampu meyakinkan pegawainya untuk selalu percaya pada kemampuannya agar berhasil dan meningkatkan hasil kerjanya. Skor terendah didapatkan pada indikator M5 dan M6 sebesar 0,749. Artinya, pimpinan harus mampu berperan penting sebagai motivator bagi pegawai agar mereka selalu termotivasi dalam pekerjaannya.

4) Kinerja Pegawai

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. Artinya, pimpinan harus dapat mengetahui faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai salah satunya yaitu dengan memotivasi pegawai. Skor terendah didapatkan pada indikator KP4 sebesar 0,745. Artinya, pimpinan harus membuat suatu peraturan yang tegas terkait dengan pekerjaan pegawai.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil analisis data yang dilakukan dengan menggunakan analisis *smartPLS* 3.0 menunjukkan kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi.
- 2) Lingkungan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi.
- 3) Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

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 memberikannya 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.

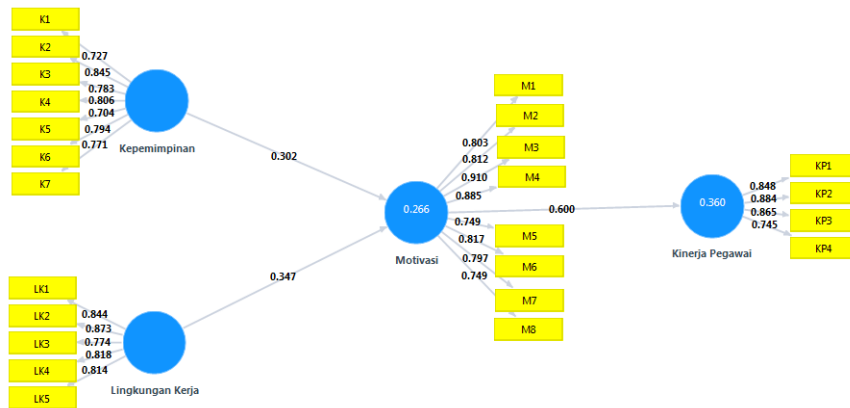
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Kesebelas. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. Wayne. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 10: Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Muhammad Adi Nugroho, Saryadi, & Widiartanto. (2016). Pengaruh Kepemimpinan 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 Data Output Hasil Penelitian *SmartPLS 3.0*

a) Hasil Uji PLS Algorithm

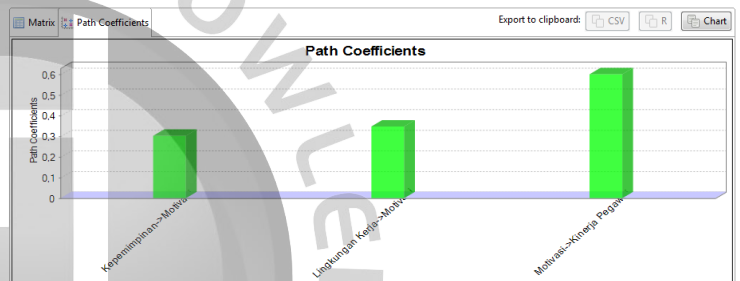


b) Hasil Uji Path Coefficient

Path Coefficients

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

Path Coefficients

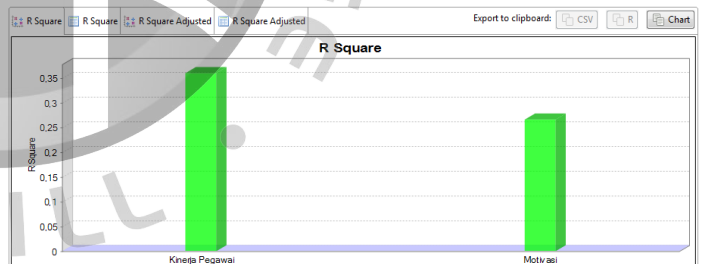


c) Hasil Uji R-Square

R Square

	R Square
Kinerja Pegawai	0.360
Motivasi	0.266

R Square



d) Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

Average Variance Extracted (AVE)

	AVE
Kepemimpinan	0.604
Kinerja Pegawai	0.701
Lingkungan Kerja	0.681
Motivasi	0.668

Average Variance Extracted (AVE)

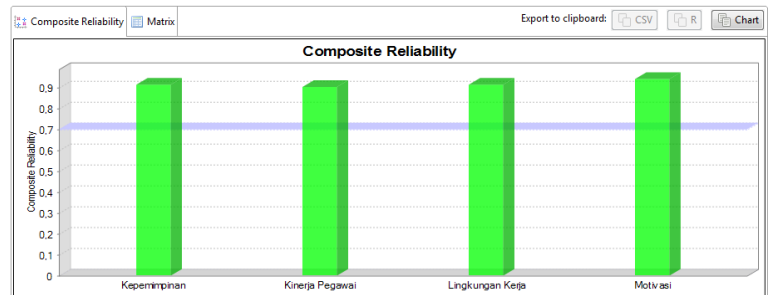


e) Hasil Uji Composite Reliability

Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepemimpinan	0.914
Kinerja Pegawai	0.903
Lingkungan Kerja	0.914
Motivasi	0.941

Composite Reliability

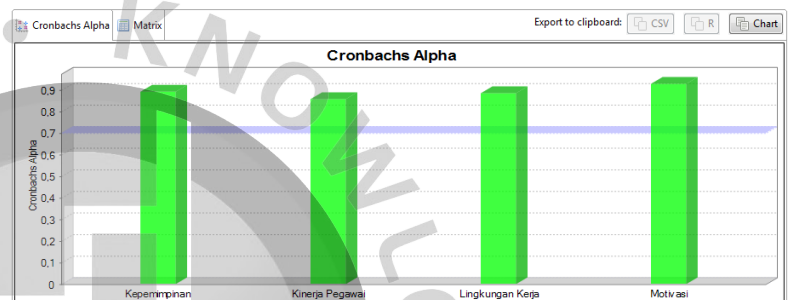


f) Hasil Uji Cronbachs Alpha

Cronbachs Alpha

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

Cronbachs Alpha



g) Hasil Uji Discriminant Validity – Cross Loading

Discriminant Validity

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

h) Hasil Uji Bootstrapping

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