

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teori**

##### **2.1.1. Kinerja**

###### **1. Pengertian Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2019) dalam jurnal Setyowati dan Haryani (2021) mengatakan bahwa istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang karyawan baik secara kuantitas dan kualitas sesuai dengan ukuran yang berlaku pada pekerjaan yang bersangkutan, Meningkatnya kinerja perorangan maka kemungkinan besar juga akan meningkatkan kinerja perusahaan karena keduanya mempunyai hubungan yang erat. Oleh karena itu setiap karyawan diharapkan memberi hasil kerja yang baik agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan keseluruhan defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan output dari penggabungan faktor-faktor yang penting yakni kemampuan dan minat, penerimaan karyawan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi faktor-

faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

## **2. Kinerja Pegawai**

Suatu organisasi, baik itu pemerintah maupun swasta, selalu digerakan oleh sekelompok orang yang berperan aktif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dari organisasi tersebut. Tujuan organisasi tentunya tidak akan tercapai jika kinerja anggota atau pegawainya tidak maksimal. Mangkunegara, (2015) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja atau *performance* menurut pendapat Moeheriono, (2012) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugastanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berbagai pendapat dapat menggambarkan bahwa kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat, tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakan atau

dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah penilaian hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### **3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut pendapat Gibson (2008 : 6) menyatakan terdapat tiga kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja dan perilaku yaitu:

- a. Variabel Individu, yang meliputi kemampuan dan keterampilan, fisik maupun mental, latar belakang, pengalaman dan demografi, umur dan jenis kelamin, asal usul sebagainya. Kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu kinerja individu sedangkan demografi mempunyai hubungan tidak langsung pada perilaku dan kinerja.
- b. Variabel Organisasi, yakni dukungan yang didapatkan karyawan dari organisasi tempat karyawan tersebut bekerja, yang meliputi pengembangan sumber daya, kepemimpinan, imbalan, standar kinerja, struktur dan desain pekerjaan.
- c. Variabel Psikologis atau Jabatan, yakni tingkat usaha yang dicurahkan karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut, yang meliputi persepsi, sikap, kehadiran,

etika kerja, kepribadian dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur serta kesempatan tentang pengertiannya sukar dicapai karena seseorang individu masuk dan bergabung ke dalam suatu organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang, budaya dan keterampilan yang berbeda satu sama lainnya.

Pendapat Mathis dan Jackson (2002 : 180) menyatakan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu yaitu:

- a. Kualitas Kerja adalah kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume kerja untuk menghindari kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- b. Kuantitas Kerja adalah volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal yang menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam mencapai efektivitas yang sesuai dengan tujuan perusahaan.
- c. Pemanfaatan Waktu yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan dari perusahaan untuk mencapai ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- d. Kemampuan Bekerja Sama yaitu di mana karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan karyawan lainnya atau kelompoknya dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Sutrisno, (2009) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- a. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*) merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.
- b. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*) merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
- c. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*) Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
- d. Kerjasama Tim (*Teamwork*) Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan

organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

e. Kreatifitas (*Creativity*) Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

f. Inovasi (*Inovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

g. Inisiatif (*Initiative*) melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Menurut Pasolong, (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

a. Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.

- b. Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
- c. Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.
- d. Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.
- e. Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.
- f. Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.
- g. Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

#### **4. Penilaian Kinerja**

Menurut Mathis dan Jackson (2002:382) Penilaian Kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan

pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standard dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan (Mangkunegara, 2006:10).

Menurut Bangun (2012 : 231) penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindari adanya *like* dan *dislike* dari penilai, agar objektivitas penilai dapat terjaga. Kegiatan penilai ini penting karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka.

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk karyawan, yang merupakan kunci pengembangan bagi mereka di masa mendatang. Saat atasan mengidentifikasi kelemahan, potensi dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja. Mereka dapat memberitahu karyawan mengenai kemajuan mereka,

mendiskusikan keterampilan apa yang perlu mereka kembangkan dan melaksanakan perencanaan pengembangan (Malthis dan Jackson, 2002 : 83).

## **5. Tujuan Dan Kegunaan Penilaian Kinerja**

Tujuan dan kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam pertimbangan pengambilan keputusan terhadap karyawan. Baik keputusan perbaikan kelemahan karyawan dalam proses pengembangan, promosi jabatan, pemberian penghargaan dan kompensasi. Menurut Hasibuan (2003 : 89), tujuan dan kegunaan penilaian kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja, yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan pelatihan bagi karyawan dalam organisasi.
- d. Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- e. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan

pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.

- f. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan, seperti keefektivan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, uraian pekerjaan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.

## **6. Elemen Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja yang baik adalah mampu untuk menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga tidak mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi. Berkaitan dengan hal ini, penilaian kinerja membutuhkan standar pengukuran, cara penilaian dan analisa data hasil pengukuran, serta tindak lanjut atas hasil pengukuran. Elemen-elemen utama dalam sistem penilaian kinerja adalah:

- a. **Standar Penilaian**

Penilaian kinerja sangat membutuhkan standar yang jelas untuk dijadikan tolak ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standar yang dibuat tentu saja harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kinerja ini.

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilai kinerja yang baik dan benar yaitu:

- 1) *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.
- 2) *Agreement* berarti persetujuan, yakni standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip *validity* di atas.
- 3) *Realism* berarti standar penialain tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.
- 4) *Objectivity* berarti standar tersebut bersifat obyektif, yakni adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan yang ada.

## **7. Faktor-faktor Penilaian Kinerja**

Faktor-faktor penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi berikut sebagai berikut:

a. Tingkat Kedisiplinan

Tingkat kedisiplinan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan kebutuhan organisasi untuk menahan orang-orang di dalam organisasi, yang dijabarkan dalam penilaian terhadap ketidakhadiran, keterlambatan dan lama waktu kerja.

b. Tingkat Kemampuan

Tingkat kemampuan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan kebutuhan organisasi untuk memperoleh hasil penyelesaian tugas yang terandalkan, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas kinerja yang harus dicapai oleh seorang karyawan.

c. Sikap dan Perilaku

Sikap dan perilaku di luar persyaratan-persyaratan tugas formal untuk meningkatkan efektivitas organisasi, antara lain dalam bentuk kerja sama, tindakan *protektif*, gagasan-gagasan yang konstruktif dan kreatif, pelatihan diri serta sikap-sikap lainnya yang menguntungkan organi.

**8. Unsur-Unsur Yang Dinilai Dalam Penilaian Kinerja**

Beberapa unsur yang dinilai dalam penilaian atau prestasi kerja karyawan menurut Hasibuan (2003:95) meliputi :

a. Kesetiaan

Penilaian menilai kesetiaan pekerja terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dan rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

b. Prestasi Kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

c. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun bagi dirinya maupun orang lain seperti kepada bawahannya.

d. Kedisiplinan

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

e. Kerja sama

Penilaian menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya *vertikal* atau

*horizontal* di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

f. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

g. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berfikir yang original dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberi alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

h. Tanggung Jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, perilaku dan hasil kerja bawahannya.

## **9. Metode Penilaian Kinerja**

Menurut Hasibuan (2003:97), metode penilaian kinerja karyawan pada dasarnya dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu :

a. Metode Tradisional

Metode ini adalah metode paling tua dan paling sederhana untuk menilai prestasi karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Yang termasuk dalam metode tradisional adalah:

1) *Rating Scale*

Metode dengan menilai kinerja dengan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja. Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab karyawan.

2) *Alternative Ranking*

Metode ini adalah metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat karyawan mulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau sebaliknya.

3) *Paired Comparison*

Metode ini dilakukan dengan melakukan perbandingan antara seorang karyawan dengan seluruh karyawan lainnya.

4) *Employee Comparison*

Metode ini dilakukan dengan membandingkan seorang karyawan dengan karyawan lainnya.

5) *Cheklis*

Metode ini sebenarnya tidak menilai tetapi hanya memberikan masukan bagi personalia dengan memberikan gambaran beberapa kalimat.

6) *Freeform Essay*

Dalam metode ini seorang penilai harus membuat karangan yang berkenaan dengan karyawan yang sedang dinilai.

7) *Critical Incident*

Dalam metode ini penilaian tentang tingkah laku dicatat dan dimasukkan ke dalam buku catatan khusus tentang berbagai katagori tingakh laku.

b. Metode Moderen

Metode penilaian ini merupakan perkembangan dari metode tradisional, yang termasuk dalam katagori ini adalah:

1) *Assesment Centre*

Metode ini dilakukan dengan pembentukan tim khusus bisa dari luar maupun dalam organisasi. Cara penilaiannya adalah dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain.

2) *Management by Objective (MBO)*

Dalam metode ini karyawan ikut serta dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam

menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian target.

3) *Human Asset Accounting*

Metode ini dilakukan dengan dengan menilai faktor sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan dengan variabel-variabel yang dapat memenuhi keberhasilan organisasi. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat mengakibatkan laba pun meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

## **10. Evaluasi Penilaian Kinerja**

Evaluasi penilaian kinerja adalah proses pemberian umpan balik kepada karyawan setelah dinilai. Beberapa pendekatan yang dapat dilakukan antara lain :

a. *Evaluasi interview*

Memberikan umpan balik dengan memperhatikan perbandingan kerja masa lalu dan potensi masa depan.

b. *Tell and listen method*

Memberikan karyawan kesempatan untuk memberikan alasan mempertahankan apa yang sudah dikerjakannya, dan mencoba memberikan bimbingan untuk perilaku yang lebih baik.

c. *Problem solving approach*

Mengatasi permasalahan karyawan dalam pekerjaannya dengan memberikan pelatihan, *coaching* dan *counseling*.

d. *Tell and sell approach*

Memperlihatkan hasil pekerjaan karyawan dan menyakinkan karyawan tersebut untuk berperilaku lebih baik.

## **11. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Adapun mengenai indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Robert L. Mathis-John H. Jackson (2006:378) adalah sebagai berikut :

a. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan.

b. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

d. Kehadiran

Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.

e. Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

## **2.1.2. Kepemimpinan**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan Pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk memimpin secara efektif. Pemimpin adalah seorang yang visioner dan menyelesaikan tujuan dengan menggunakan kebijaksanaan (otoritas). Kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai pengaruh, dimana dalam sebuah kelompok pemimpin dapat mempengaruhi orang sehingga

mereka akan berusaha rela dan antusias terhadap tujuan kelompok (Kondalkar, 2007).

Pendapat Robbins & Judge, (2013) tentang kepemimpinan mendefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah untuk mencapai visi atau serangkaian tujuan. Dengan kata lain, pemimpin dapat muncul dari dalam kelompok maupun oleh penunjukan yang resmi.

Organisasi membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat untuk mengoptimalkan efektivitas. Pemimpin menciptakan visi masa depan, dan menginspirasi anggota organisasi untuk mencapai visi. Lebih lanjut Hasibuan, (2012) mendefinisikan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Vroom dan Jago dalam Jex dan Britt, (2018) mendefinisikan kepemimpinan secara lebih ringkas sebuah proses memotivasi orang untuk bekerja sama sama untuk mencapai hal-hal besar. Lebih lanjut Yukl dan Van Fleet dalam Jex dan Britt, (2018) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah proses yang termasuk mempengaruhi tujuan tugas dan strategi dari suatu organisasi, yang mempengaruhi orang dalam organisasi untuk melaksanakan strategi dan mencapai tujuan,

mempengaruhi pemeliharaan kelompok, identifikasi, dan mempengaruhi budaya organisasi.

Menurut pendapat Rivai & Deddy, (2012) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan Terry dalam Kartono, (2011) kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Selain itu Thoha, (2011) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sumber dari pengaruh ini bisa formal, seperti misalnya yang disediakan oleh pemilikan peringkat manjerial dalam suatu organisasi. Karena posisi manajemen muncul bersama suatu tingkat wewenang yang ditunjuk secara formal, seorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya dalam organisasi itu. Tetapi tidak semua pemimpin itu manajer; dan sebaliknya, tidak semua manajer itu pemimpin. Hanya karena suatu organisasi memberikan manajernya hak formal tertentu

tidak merupakan jaminan bahwa mereka akan mampu untuk memimpin dengan efektif.

Sering dijumpai bahwa kepemimpinan yang tidak didukung (*nonsantioned*) yaitu kemampuan untuk mempengaruhi apa yang timbul di luar struktur formal organisasi itu, sama atau lebih penting daripada pengaruh formal. Dengan kata lain, pemimpin dapat muncul dari dalam suatu kelompok juga lewat pengangkatan formal untuk memimpin suatu kelompok (Robbins, 2006). Luthans (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut.

Khuntia dan Suar (2014) menyatakan bahwa semua teori mengenai kepemimpinan menekankan pada tiga gagasan yang dibangun baik secara bersama-sama maupun terpisah yaitu: (1) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pemimpin; (2) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pengikut; dan (3) faktor-faktor yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas, iklim organisasi, dan budaya. Menurut Rivai dan Mulyadi (2012), kepemimpinan pada dasarnya adalah melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok, menggerakkan kemampuan

dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan, dan menyangkut nilai. Empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu: (1) kecerdasan, (2) kedewasaan, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (4) sikap hubungan kemanusiaan.

Sementara pendapat Yukl (2012) tentang kepemimpinan mendefinisikan sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan juga terkait dengan sebuah proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan kelompok dalam suatu organisasi (Yukl, 2012).

Wilson (2015) menyatakan kepemimpinan sebagai proses psikologis dalam menerima tanggung jawab tugas, diri sendiri, dan nasib orang lain, dari beberapa definisi kepemimpinan tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi semangat, kegairahan, keamanan, kualitas kerja dan prestasi organisasi, serta kemampuan memberikan peranan dalam mendorong individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Selain

itu adanya proses serta hubungan antara pemimpin dan pengikut, adanya pengaruh sosial, peran kepemimpinan ada di hampir setiap level di organisasi, dan adanya fokus pada pencapaian tujuan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dimensi kepemimpinan Rivai, (2012) menyatakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi yaitu

- a. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik
- b. Kemampuan yang efektivitas
- c. Kepemimpinan yang partisipatif
- d. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
- e. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang.

## **2. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang

dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya. Setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi karyawan di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula dari setiap pemimpin. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi (Nadira, 2014).

Hersey dan Blanchard dalam Simanjuntak dan Calam (2012) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Teori gaya kepemimpinan sering merupakan bagian dari teori kepemimpinan lainnya.

Teori-teori gaya kepemimpinan berdasarkan penelitian diantaranya adalah :

- a. Teori *Ohio State University*, Teori ini berdasarkan pada dua dimensi:

- 1) *Dimensi consideration* (dimensi perhatian terhadap bawahan) adalah tinggi tendahnya pimpinan bertindak dan berperilaku dengan pola bersahabat dan mendukung, menunjukkan perhatian terhadap bawahannya dan memperhatikan kesejahteraan, indikator perilaku kepemimpinan dalam dimensi ini adalah: Membantu bawahan dalam menyelesaikan tugas; Menyediakan waktu untuk mendengarkan dan mendiskusikan masalah dan keluhan yang dihadapi bawahan; Menerima saran bawahan; Memperlakukan bawahan dengan cara yang sama; dan Memperhatikan kesejahteraan bawahan.
- 2) *Dimensi initiating structure* (Perhatian terhadap tugas) adalah tinggi rendahnya pimpinan mendefinisikan dan menstrukturasi dan menentukan peran bawahannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Indikator perilaku pemimpin dalam dimensi ini adalah: Mengkritik dan marah terhadap bawahannya yang malas dan berkinerja rendah; Memberikan tugas kepada bawahannya secara rinci; Mengingatkan bawahan untuk mengikuti prosedur standar kerja dan standar kinerja; Menentukan target keluaran;

b. Teori *University of Michigan*

1) Perilaku berorientasi pada ketugasan.

Para manajer yang efektif melakukan pekerjaan yang berbeda dengan para bawahannya. Mereka mengkonsentrasikan dirinya pada fungsi perilaku ketugasan seperti perencanaan, penekedulan pekerjaan, mengkoordinasi aktivitas bawahan, menyediakan sumber-sumber dan bantuan teknis yang diperlukan bawahan.

2) Perilaku berorientasi hubungan

Para manajer dengan gaya ini memusatkan perhatiannya pada hubungan antar manusia. Mereka sopan dan mendukung bawahannya dengan percaya diri serta berupaya memahami *problem* yang dihadapi bawahannya.

Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut, maka disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan. Yukl (2012) mengemukakan beberapa pedoman bagi para pemimpin yang berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut, yaitu:

a) Menyatakan visi yang jelas dan menarik

Para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi.

b) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai

Tidaklah cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya. Hubungan ini lebih mudah dibangun jika strateginya memiliki beberapa tema jelas yang relevan dengan nilai bersama dari para anggota organisasi.

c) Bertindak secara rahasia dan optimis

Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali jika pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Pemimpin harus tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan organisasi dalam mencapai visinya, khususnya dalam menghadapi halangan dan kemunduran sementara.

Keyakinan dan optimisme seorang pemimpin dapat amat menular. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan.

d) Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut

Pengikut akan memiliki kinerja yang lebih baik saat pemimpinnya memiliki harapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka.

e) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting.

Tindakan dramatis dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengan visi organisasi merupakan cara efektif untuk menekankan nilai penting. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan memberikan pengaruh saat pemimpin itu membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar, membuat pengorbanan diri, atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional.

f) Memimpin dengan memberikan contoh

Salah satu cara seorang pemimpin mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan. Seorang pemimpin yang meminta bawahan untuk membuat pengorbanan

khusus harus menetapkan sebuah contoh dengan melakukan hal yang sama. Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-hari, dan harus dilakukan secara konsisten bukan hanya saat diperlukan.

- g) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu. Pemimpin mendelegasikan kewenangan kepada bawahan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan. Hal ini berarti pemimpin meminta bawahan untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menerapkan strategi atau mencapai sasaran.

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Oleh karena itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin. Menurut Likert dalam Yukl (2012) kepemimpinan memiliki empat indikator yaitu:

- a) Pelaksanaan tugas. Pemimpin memerintah bawahannya untuk melaksanakan tugas dan membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja.

- b) Memberi dukungan. Pemimpin memberi dukungan dengan memperhatikan kondisi kerja bawahannya serta menciptakan situasi kerja yang nyaman bagi bawahannya.
  - c) Mengutamakan hasil dari pada proses. Pemimpin menetapkan tujuan dan memberikan perintah setelah hal itu didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas.
  - d) Memberi petunjuk. Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pemimpin memberi bawahan berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.
- Penelitian ini menggunakan teori Likert dalam Yukl (2012) untuk variabel kepemimpinan dan indikator yang menentukan perilaku atau sistem kepemimpinan yang diterapkan seseorang, karena dianggap sesuai dengan kondisi di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kebumen sebagai obyek penelitian.

### **2.1.3. Motivasi Kerja**

#### **1. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen

hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. (Hasibuan, 2013:141) Sementara Fahmi (2016:190) menjelaskan bahwa motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017:93) motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dan motifnya.

Menurut Sutrisno (2013:109) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Menurut Robbert Heller dalam Wibowo (2014:121) motivasi kerja merupakan keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerjaan memilih jalan bertindak

yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Motivasi kerja pada umumnya berkaitan dengan tujuan, sedangkan tujuan organisasional mencangkup pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan (Robbins dan Judge dalam Wibowo (2014:121).

Sedangkan Menurut Hamzah Uno (2012:72) memberikan definisi motivasi kerja sebagai kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan perilaku sukarela seseorang untuk melakukan pekerjaan. Motivasi kerja merupakan proses psikologis yang membangkitkan, mengarahkan dan ketekunan dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan (Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2014:121). Sedangkan Colquitt, LePine dan Wesson dalam Wibowo (2014:122) memberikan definisi motivasi kerja sebagai sekumpulan kekuatan energitik baik dari dalam maupun diluar pekerjaan, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya.

Berdasarkan pengertian maupun definisi motivasi kerja para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan

suatu pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

## **2. Teori-teori Motivasi**

Teori motivasi sering diklasifikasikan menjadi dua kelompok yaitu teori isi dan teori proses. Teori isi atau disebut juga teori kebutuhan adalah teori yang menyangkut hal-hal yang berkenaan dengan kebutuhan yang mendasari seseorang untuk berperilaku, atau memusatkan pada apa-apa yang menyebabkan perilaku tersebut. Yang termasuk didalam teori isi diantaranya:

- a. Teori hierarki kebutuhan dari Abraham H. Maslow.
- b. Teori motivasi dua faktor dari Frederick Herzberg.
- c. Teori motivasi prestasi dari David McClelland, dan
- d. Teori ERG dari Alderfer.

Sedangkan teori proses memusatkan pada bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan atau menjelaskan proses dimulainya hasrat seseorang untuk berperilaku. Termasuk didalam teori proses ini diantaranya:

- a. teori penghargaan dari Victor H. Vroom, dan
- b. teori keadilan dari Adam Smith.

Teori-teori isi dalam motivasi adalah sebagai berikut:

- a. Teori Hierarki Kebutuhan Abraham H. Maslow

Maslow mendasarkan konsep hierarki kebutuhan pada dua prinsip. Pertama, kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hierarki dari kebutuhan terendah sampai yang

tertinggi. Kedua, suatu kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku.

Menurut Maslow, kebutuhan manusia terbagi menjadi lima tingkatan yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan akan aktualisasi diri. Kebutuhan pertama yang harus dipenuhi terlebih dahulu pada tingkatan tersebut, adalah kebutuhan fisiologis, seperti sandang, pangan dan papan dan sebagainya.

Setelah kebutuhan pertama terpuaskan, kebutuhan lebih tinggi berikutnya akan menjadi kebutuhan utama yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan ketiga akan muncul setelah kebutuhan kedua terpuaskan. Proses ini akan terus sampai terpenuhinya kebutuhan aktualisasi diri.

b. Teori Motivasi Prestasi David Mc Clelland

David Mc Clelland mengemukakan ada korelasi positif antara kebutuhan berprestasi dan prestasi dan sukses pelaksanaan. Menurutnya ada tiga dorongan mendasar dalam diri orang yang termotivasi, yaitu:

- 1) Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*)
- 2) Kebutuhan kekuatan (*need for power*)
- 3) Kebutuhan untuk berprestasi (*need for affiliation*)

Teori David Mc Clelland menunjukkan bahwa kebutuhan yang kuat untuk berprestasi merupakan dorongan

yang kuat untuk berhasil atau unggul berkaitan dengan sejauh mana orang tersebut termotivasi untuk melaksanakan tugasnya. Orang dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi cenderung untuk menetapkan sasaran cukup sulit bagi mereka sendiri dengan mengambil resiko yang sudah diperhitungkan untuk mencapai sasaran itu.

Orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi akan cenderung termotivasi dengan situasi kerja yang penuh tantangan dan persaingan, orang dengan kebutuhan berprestasi rendah cenderung berprestasi jelek dalam situasi kerja yang sama. Kebutuhan untuk berafiliasi yaitu orang ingin berarti di sekeliling rekan kerjanya. Kebutuhan terhadap kekuatan menyangkut dengan tingkat kendali yang diinginkan seseorang atau situasi yang dihadapinya.

c. Teori Motivasi ERG Alderfer

Alderfer menyatakan bahwa terdapat tiga kebutuhan yang melandasi motivasi seseorang. Teori ini juga merupakan penyempurnaan dari teori hierarki kebutuhan dari A.H. Maslow, Alderfer mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu :

- 1) Kebutuhan akan keberadaan (*Existence needs*), merupakan kebutuhan manusia untuk bertahan hidup atau mempertahankan eksistensinya. Berhubungan

dengan kebutuhan dasar dari teori Maslow kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman.

- 2) Kebutuhan akan afiliasi (*Relatedness needs*), menekankan akan pentingnya hubungan antar individu (*Interpersonalrelationship*) dan bermasyarakat (*social relationship*). Berhubungan dengan kebutuhan sosial dari teori Maslow.
- 3) Kebutuhan akan kemajuan (*Growth needs*), adalah keinginan intrinsik dari dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya. Dalam teori Maslow erat kaitannya dengan kebutuhan akan harga diri.

### **3. Faktor Pendorong Motivasi Kerja**

Baldoni dalam Wibowo (2014:124) mengemukakan pendapat bahwa terdapat tiga faktor pendorong utama motivasi yaitu :

a. *Energize*, adalah yang dilakukan pemimpin ketika mereka menetapkan contoh yang benar, mengkomunikasikan yang jelas dan menantang dengan cara yang tepat. Hal tersebut dilakukan dengan *exemplify*, *communicate* dan *challange*.

- 1) *Exemplify*, adalah memotivasi dengan cara memulai memberi contoh yang baik.

- 2) *Communicate*, merupakan sentral kepemimpinan termasuk bagaimana pemimpin berbicara, mendengar dan belajar.
  - 3) *Challenge*, adalah tantangan yang disukai orang. Pemimpin dapat mencapai tujuan karena menghubungkan tujuan dengan pemenuhan keinginan.
- b. *Encourage*, adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk mendukung proses motivasi melalui pemberdayaan, *coaching* dan penghargaan. *Encourage* dilakukan dengan cara *empower*, *coach* dan *recognize*.
- 1) *Empower*, merupakan proses dimana orang menerima tanggung jawab dan diberi kewenangan untuk melakukan pekerjaannya.
  - 2) *Coach*, merupakan kesempatan bagi pemimpin untuk mengenal bawahannya secara pribadi dan menunjukkan bagaimana dapat membantu pekerja dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi.
  - 3) *Recognize*, alasan tunggal yang paling kuat mengapa orang bekerja, disamping keperluan penghasilan.
- c. *Exhorting*, adalah bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang menyiapkan landasan dimana motivasi berkembang. *Exhorting* dilakukan melalui *sacrifice* dan *inspire*.

- 1) Sacrifice, suatu ukuran pelayanan yang paling benar dengan menempatkan kebutuhan orang lain di atas kebutuhan kita sendiri.
- 2) Inspire, merupakan turunan motivasi, apabila motivasi datang dari dalam maka bentuknya adalah *self inspiration*.

#### **4. Pendekatan Dalam Motivasi Kerja**

Pendekatan yang dapat dilakukan untuk memotivasi pekerjaan adalah melalui *employee engagement*. *Employee engagement* merupakan motivasi emosional dan kognitif pekerjaan, *self efficacy* untuk menjalankan pekerjaan, perasaan kejelasan atas visi organisasi dan peran spesifik mereka dalam visi tersebut dan keyakinan bahwa mereka mempunyai sumber daya untuk dapat menjalankan pekerjaan, Wibowo (2014:125). Sedangkan menurut Robbins dan Judge dalam Wibowo (2014:25) pendekatan lain untuk memotivasi pekerjaan adalah *organizational justice* yaitu persepsi menyeluruh tentang apa yang dianggap jujur di tempat kerja, terdiri dari : *distributive justice*, *procedural* dan *interactional justice*.

##### **a. *Distributive Justice***

Menunjukkan kejujuran yang dirasakan antara rasio hasil individu dibandingkan dengan rasio hasil terhadap kontribusi orang lain. Terdapat 3 prinsip yang dapat diterapkan :

- 1) *Equality principle*, prinsip kesamaan ketika kita yakin bahwa setiap orang dalam kelompok menerima hasil yang sama.
- 2) *Need principle*, prinsip kebutuhan diterapkan ketika kita yakin bahwa mereka yang memiliki kebutuhan terbesar harus menerima hasil lebih banyak dari pada mereka dengan kebutuhan rendah.
- 3) *Equity principle*, prinsip keadilan berpendapat bahwa orang harus dibayar proposional dengan kontribusinya.

b. *Procedural Justice*

*Procedural Justice* merupakan keadilan yang dirasakan dari prosedur yang dipergunakan untuk memutuskan distribusi sumber daya. Cara terbaik untuk memperbaikinya, yaitu :

- 1) Dengan mulai memberikan suara kepada pekerja selama proses.
- 2) Mendorong mereka untuk menunjukkan fakta dan perspektif atas dasar masalahnya.
- 3) Pekerja cenderung merasa lebih baik setelah mempunyai kesempatan berbicara tentang apa yang ada dalam pikirannya.

c. *Interactional Justice*

*Interactional justice* merupakan persepsi individual terhadap tingkatan dimana mereka diperlakukan dengan bermartabat, perhatian dan rasa hormat.

Robinbins dan Judge dalam Wibowo (2014:126) menunjukkan bahwa ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan untuk memotivasi orang, antara lain : *job design, involvement and reward*.

**5. Tantangan dalam Memotivasi**

Memotivasi orang adalah merupakan aspek kunci bagi manajer yang efektif. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2011:126) ada dua tantangan yang dihadapi manajer :

- a. Banyak tugas pekerjaan manajer direntang lebih luas.
- b. Manajer mungkin tidak tau bagaimana memotivasi orang, selain sekedar menggunakan penghargaan financial.

Pentingnya bagi organisasi melatih manajer mereka untuk menilai orang dengan tepat. Manajer harus membuat penghargaan ekstrinsik pada pekerja. Ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan :

- a. Manajer perlu memastikan bahwa tujuan kinerja diarahkan pada pencapaian hasil akhir yang besar.
- b. Janji peningkatan *reward* tidak akan memperbaiki usaha lebih besar dan kinerja baik kecuali *reward* dikaitkan

dengan jelas dengan kinerja dan cukup besar untuk mendapatkan kepentingan pekerja.

- c. Motivasi kerja dipengaruhi oleh persepsi pekerja tentang kejujuran alokasi reward.

## **6. Alat-Alat Motivasi Kerja**

Menurut Malayu S.P Hasibuan dalam Anggalia (2014), yaitu:

- a. Materil insentif: alat motivasi yang diberikan itu berupa uang atau barang yang memiliki nilai pasar, jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Misal: kendaraan, rumah dan lain-lainnya.
- b. Nonmateril insentif: alat motivasi yang diberikan berupa barang/benda yang tidak ternilai, jadi hanya memberikan kepuasan/kebanggaan rohani saja, Misalnya: medali, piagam, bintang jasa dan lain – lainnya.
- c. Kombinasi material dan non material insentif: alat motivasi yang diberikan itu berupa materil (uang atau barang) dan non materil (medali dan piagam) jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan atau kebanggaan rohani.

## **7. Teknik Motivasi Kerja Pegawai**

Beberapa teknik memotivasi pegawai menurut Mangkunegara (2000: 101), yaitu :

- a. Teknik Pemenuhan Kebutuhan Pegawai

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja dan tidak mungkin

memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkan pegawainya. Kebutuhan dasar manusia menurut Maslow dalam Mangkunegara (2000 : 102) adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Jika tidak terpenuhi maka pegawai tersebut mengalami konflik diri, keluarga, dan bisa juga menjadi penyebab terjadinya konflik kerja, dengan demikian jika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi maka pemimpin akan mengalami kesulitan dalam memotivasi kerja pegawai.

b. Teknik Komunikasi Persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstrologis. Teknik ini dirumuskan “ AIDDAS ”, yaitu:

A = *Attention* (Perhatian)

I = *Interest* (Minat)

D = *Desire* (Hasrat)

Ds = *Decision* (Keputusan)

A = *Action* (Tindakan)

S = *Satisfaction* (Kepuasan)

Terpenuhinya faktor dari dalam pekerjaan akan menimbulkan kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap

motivasi kerja, sedangkan faktor dari luar pekerjaan akan menghilangkan ketidakpuasan kerja yang berdampak pada meningkatnya semangat kerja dan kinerja (Slamet, 2007:204).

## **8. Indikator Motivasi Kerja**

Hamzah Uno (2012:72) mengemukakan bahwa sebagai indikator motivasi adalah :

a. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan

Tanggung jawab merupakan suatu sikap yang timbul untuk siap dan menerima suatu kewajiban atau tugas yang diberikan.

b. Prestasi yang dicapai

Pencapaian prestasi yaitu kemampuan untuk mencapai hasil yang baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh suatu Karyawan tersebut.

c. Pengembangan diri

Pengembangan merupakan suatu proses atau cara untuk mengembangkan sesuatu yang sudah ada dalam rangka meningkatkan kualitas agar lebih maju.

d. Kemandirian dalam bertindak

Perilaku yang muncul didalam diri untuk bertindak tanpa menyusahkan orang lain.

Pada penelitian ini menggunakan indikator motivasi menurut pendapat Hamzah Uno (2012:72) menyesuaikan

dengan kondisi yang ada pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kebumen.

#### **2.1.4. Lingkungan Kerja**

##### **1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2011:1) menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Menurut Supardi (dalam Ekaningsih, 2012:21) lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dan memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan dan kesan betah bekerja dan lain sebagainya.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat atau bahan yang dihadapi oleh seseorang baik sebagai individu atau sebagai kelompok yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas karena ini mempunyai arti penting untuk memberikan kesan yang menyenangkan dan aman. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini Menurut Sedarmayanti (2012:46) yaitu Penerangan, Suhu Udara, Suara Bising, Ruang Gerak, Musik, Keamanan

Sutrisno, (2010) menguraikan beberapa indikasi lingkungan kerja, yaitu: tempat bekerja, fasilitas serta alat-alat yang membantu dalam hubungan pekerjaan, hubungan individual,

ketenangan, pencahayaan dan kebersihan. Munandar, (2006), lingkungan kerja merupakan lingkungan kerja fisik dan sosial yang meliputi : kondisi fisik, ruang, tempat, peralatan kerja, jenis pekerjaan, atasan, rekan kerja, bawahan, orang diluar perusahaan, budaya perusahaan, kebijakan dan peraturan-peraturan perusahaan. Ndaraha, (2007) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan yang dapat berpengaruh dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah di bebaskan oleh perusahaan.

Menurut Sedarmayanti, (2011) menyebutkan bahwa aspek-aspek yang dapat mempengaruhi terbentuknya lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Penerangan atau cahaya, penerangan adalah cukupnya sinar yang masuk ke dalam ruang kerja masing- masing karyawan perusahaan. Penerangan yang ada harus sesuai dengan kebutuhan, tidak terlalu terang tetapi juga tidak terlalu gelap, dengan sistem penerangan yang baik diharapkan karyawan akan menjalankan tugasnya dengan lebih teliti, sehingga kesalahan karyawan dalam bekerja dapat diperkecil.
- b. Pertukaran udara, temperatur udara atau suhu udara terlalu panas bagi karyawan akan dapat menjadi penyebab turunnya motivasi kerja para karyawan sehingga akan menimbulkan kesalahan dalam melakukan proses produksi.

- c. Kebisingan, karyawan memerlukan suasana yang dapat mendukung konsentrasi dalam bekerja. suasana bising yang berasal dari dalam dan luar ruangan dapat mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja.
- d. Kebersihan, kebersihan yang ada disekitar lingkungan dapat mempengaruhi tingkat konsentrasi dan kenyamanan para karyawan. lingkungan yang bersih, tanpa adanya sampah yang berserakan dan tidak menimbulkan bau, dapat mempengaruhi konsentrasi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- e. Keamanan Kerja, keamanan kerja merupakan aspek yang sangat penting yang diperhatikan oleh perusahaan. kondisi kerja yang aman akan membuat karyawan tenang dalam bekerja sehingga meningkatkan produktivitas karyawan.
- f. Warna, lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui pewarnaan yang harmonis disekitar lingkungan atau dinding ruang kerja karyawan serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat kerja akan membawa dampak yang positif bagi karyawan, sehingga motivasi kerja karyawan dapat meningkat dalam melakukan pekerjaan.

## **2. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2012:21), menyatakan secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu :

### **a. Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terletak di sekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan secara langsung atau tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dibedakan menjadi dua kategori, yaitu:

- 1) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan, seperti pusat kerja, kursi, meja dan lainnya.
- 2) Lingkungan peralatan atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia. Misalnya :temperatur, kelembapan, sirkulasi udara pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna.

### **b. Lingkungan Kerja non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik adalah segala sesuatu yang terjadi, yang terkait dengan hubungan kerja, hubungan dengan atasan, dan hubungan sesama. Lingkungan non-fisik ini juga merupakan sekumpulan lingkungan kerja yang tidak dapat diabaikan.

### **3. Aspek-Aspek Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang baik akan berdampak besar terhadap peningkatan kinerja karyawan. Aspek lingkungan kerja yang dapat berdampak positif bagi karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja dengan sebaik-baiknya menurut Nitisemito (2011;183) yaitu :

- a. Lingkungan kerja yang selalu bersih, sejuk dan rindang
- b. Tempat kerja yang dapat memberikan rasa aman saat bekerja
- c. Tersedianya alat-alat yang memadai
- d. Tersedianya ruang kerja yang memiliki penerangan cukup baik
- e. Tersedianya ruang kerja yang mencakupi dan memadai serta lokasi yang jauh dari kebisingan dan getaran sehingga tidak mengganggu konsentrasi dalam bekerja

### **4. Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2014:46), bahwa lingkungan kerja diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Pencahayaan. Jalannya organisasi tidak dapat dipisahkan dari faktor pencahayaan, begitu pula untuk membantu kondisi kerja memberikan pencahayaan yang signifikansi. Salah satu faktor penting di lingkungan kerja yang dapat memberikan energi untuk bekerja adalah pencahayaan yang dapat diterima. Karyawan yang terkait dengan pekerjaan sepanjang

hari tidak berdaya melawan ketegangan mata bergabung dengan kelemahan mental, sensasi kemarahan dan masalah aktual lainnya. Sejauh penerangan di sini tidak hanya terbatas penerangan listrik dan juga penerangan siang hari. Untuk situasi ini, dengan Kehadiran pencahayaan yang baik dapat memberikan kepuasan pekerjaan sehingga akan lebih baik increment menyelesaikan di tempat kerja. Sorotan pencahayaan bagus menyala Lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Cahaya yang memadai,
  - 2) Cahaya yang tidak berkilau dan silau,
  - 3) Tidak ada kontrans yang tajam,
  - 4) Cahaya yang terang,
  - 5) Penyebaran cahaya yang merata dan
  - 6) Warna yang sesuai.
  - 7) Suhu udara.
- b. Tempat kerja bisa terasa menyenangkan jika dijunjung beberapa faktor, salah satu komponen yang memberikan andil adalah suhu udara. Suhu Udara di ruang kerja merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh organisasi para eksekutif dengan tujuan agar karyawan dapat memanfaatkan pekerjaan semua kapasitas untuk membuat hasil yang ideal secara bersamaan pencapaian tujuan

organisasi atau perusahaan. Terlepas dari suhu udara, penyebaran udara di lingkungan kerja itu harus diperhatikan juga. Jika aliran udaranya bagus, udara kotor ada di sana bagian dalam dapat diganti dengan udara bersih yang berasal dari luar ruangan. Membahas keren, ada tiga hal yang harus diperhatikan perhatian khususnya tentang kelembapan, suhu udara dan aliran udara. Tiga hal ini sangat berpengaruh terhadap karyawan.

- c. Ruang kerja yang bagus adalah desain ruang kerja yang dapat mencegah gangguan keamanan dan keselamatan kerja untuk semua karyawan yang bekerja di dalamnya. Hal-hal yang dibutuhkan dalam ruang kerja harus diatur sedemikian rupa agar tidak membuat karyawan pengaruh yang meresahkan. Jalan yang dipergunakan pekerja tidak boleh dimanfaatkan untuk mengurus hal-hal yang pasti tidak. Ruang kerja harus direncanakan sedemikian rupa sehingga memberi kesan menyenangkan para karyawan. Demikian juga, organisasi harus selalu memberikan variasi kantor yang memuaskan, ini direncanakan untuk membuat karyawan merasa senang Selain itu, merasa nyaman di ruang kerja.
- d. Hubungan antara karyawan dan pimpinan. yang baik dengan pimpinan dapat membentuk lingkungan yang dapat

mendorong dan menahan karyawan untuk tetap berada di organisasi.

e. Hubungan sesama rekan kerja yang baik

Berdasarkan indikator di atas bahwa peneliti tidak sepenuhnya menggunakan indikator lingkungan kerja fisik dan non fisik, karena peneliti menyesuaikan dengan kondisi yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kebumen sehingga beberapa indikator tidak digunakan dalam penelitian ini. Oleh sebab itu peneliti menggunakan indikator lingkungan kerja menurut Sutrisno (2010), yaitu: tempat bekerja, fasilitas serta alat-alat yang membantu dalam hubungan pekerjaan, hubungan individual, ketenangan, pencahayaan dan kebersihan.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini merupakan salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu penulis tidak menemukan judul penelitian yang sama dengan judul penelitian penulis. Berikut beberapa penelitian terdahulu sebagai referensi penulis dalam melakukan penelitian.

Tabel II-1  
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Alat Analisis	Hasil
1.	Dian Fadillah Harahap (2017)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Balai Pelayanan, Penempatan Dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia (BP3TKI) Medan	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di BP3TKI Medan. Secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
2.	Siti Maesarah Hasibuan (2018)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Tabel Lanjutan II-2  
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Alat Analisis	Hasil
3.	Nurmin Arianto (2020)	Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda dan Koefisien Korelasi	Hasil penelitian bahwa motivasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh baik secara parsial ataupun simultan, sedangkan dari hasil korelasi maka motivasi dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang Sangat Kuat terhadap Kinerja.
4.	Aldo Herlambang (2014)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi dan lingkungan kerja mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja sebesar 66%. Sisanya 34% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
5.	Andi Jusdiana Ahmad (2022)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Bulukumba	Regresi Linier Berganda	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulukumba sebesar 53,6% dan selebihnya yaitu sebesar 46,4% kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor lain.

### **2.3. Hubungan Antar Variabel**

Hubungan antar variabel menjelaskan keterkaitan antara variabel bebas penelitian yang mempengaruhi variabel terikat. Penelitian ini meneliti variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas yang mempengaruhi variabel terikatnya yaitu kinerja. Adapun hubungan variabel bebas penelitian dengan variabel terikat adalah sebagai berikut :

#### **2.3.1 H1 : Hubungan antara Kepemimpinan dan Kinerja**

Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah untuk mencapai visi atau serangkaian tujuan. Dengan kata lain, pemimpin dapat muncul dari dalam kelompok maupun oleh penunjukan yang resmi. (Robbins & Judge, 2013)

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan kiranya dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 2019). Hasil penelitian terdahulu Siti Maesarah Hasibuan (2018) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### 2.3.2 H2 : Hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja

Motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur. (Bangun, 2018) Motivasi adalah sekelompok faktor yang ada dalam diri maupun di luar diri seseorang yang mendorong untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara mencurahkan segala daya dan potensi yang ada. Sehingga pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi dapat meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi dan kinerja mempunyai bentuk linear dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan. Hasil penelitian terdahulu Nurmin Arianto (2020) bahwa motivasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh baik secara parsial ataupun simultan, sedangkan dari hasil korelasi maka motivasi dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang Sangat Kuat terhadap Kinerja.

### 2.3.3 H3 : Hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kinerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang pekerja, metode

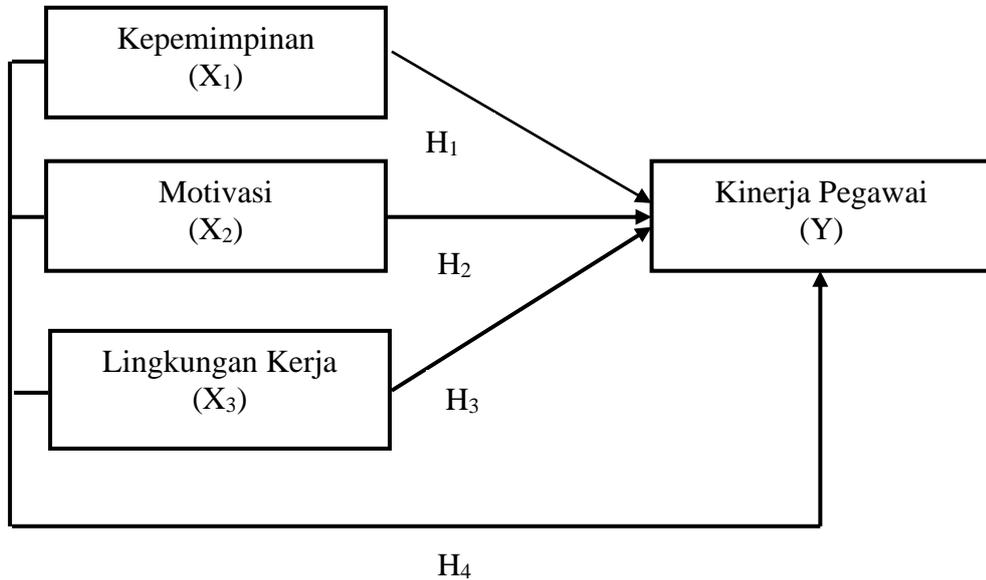
kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. (Sedarmayanti, 2019)

Lingkungan kerja yang cukup memuaskan para karyawan perusahaan akan mendorong karyawan tersebut untuk bekerja sebaik-baiknya sehingga proses pelaksanaan kegiatan produksi di perusahaan dapat berjalan baik pula. Dengan demikian apabila lingkungan kerja di perusahaan tersebut baik maka para karyawan akan cenderung untuk bekerja di perusahaan dengan baik pula sehingga luas produksi yang telah dilakukan dapat mendekati dengan luas produksi yang telah direncanakan oleh perusahaan. Hasil peneliti terdahulu Andi Jusdiana Ahmad (2022) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulukumba sebesar 53,6% dan selebihnya yaitu sebesar 46,4% kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor lain.

#### **2.4. Model Empiris**

Model penelitian merupakan abstrak dari kenyataan-kenyataan yang ada atau dari fenomena yang sedang terjadi dan akan diteliti. Dalam penelitian ini sesuai dengan judul yang diambil maka model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar II.1 Model Emperis**



*Sumber : Dikembangkan dalam penelitian, 2023*

## 2.5. Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan sementara yang perlu dibuktikan benar atau tidak. Setiap riset terhadap suatu objek hendaknya di bawah tuntunan suatu hipotesis yang berfungsi sebagai pegangan sementara atau jawaban sementara yang masih harus dibuktikan kebenarannya (Umar, 2003:80).

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H<sub>1</sub> : Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kebumen.
- H<sub>2</sub> : Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kebumen.
- H<sub>3</sub> : Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kebumen.

H<sub>4</sub> : Ada pengaruh secara bersama kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kebumen.