

Peranan Pemberdayaan Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Di Kecamatan Gadingrejo

Eny Puji Lestari

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Arief Purwanto

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email: ariefpurwanto@widyagama.ac.id

Kuncoro

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Sodik

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

ABSTRACT

This research aims to analyze the Role of Empowerment and Leadership towards Performance through Work Motivation in Gadingrejo District. The population and sample of this research were all employees in Gadingrejo District of Pasuruan City which numbered 45 people. The sampling technique in this research was total sampling. The reason for taking total sampling was because the population was less than 100. Thus, the entire population was sample of the research. The sample taken from this research was 45 people. The instrument used in the study was intended to produce accurate data using a likert scale with a questionnaire as a research instrument. The research used Partial Least Square (PLS) ranging from model measurements (outer models), model structures (inner models) and hypothesis testing.

The results showed that empowerment played a role in increasing work motivation. Leadership played a role in increasing work motivation. In addition, empowerment played no role in improving performance. Leadership played no role in improving performance. Work motivation played a role in improving performance. Work motivation played a role in mediating empowerment with performance. Work motivation played a role in mediating leadership with performance.

Keywords: Empowerment, Leadership, Work Motivation, Performance.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis Peranan Pemberdayaan dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja di Kecamatan Gadingrejo. Populasi dan sampel penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan yang berjumlah 45 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *total sampling*. Alasan mengambil *total sampling* karena jumlah populasi yang kurang dari 100, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Sampel yang diambil dari penelitian ini adalah 45 orang. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menghasilkan data yang akurat yaitu dengan menggunakan skala *likert* dengan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) mulai dari pengukuran model (*outer model*), struktur model (*inner model*) dan pengujian hipotesis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan berperan dalam meningkatkan motivasi kerja. Kepemimpinan berperan dalam meningkatkan motivasi kerja. Pemberdayaan tidak berperan dalam meningkatkan kinerja. Kepemimpinan tidak berperan dalam meningkatkan kinerja. Motivasi kerja berperan dalam meningkatkan kinerja. Motivasi kerja berperan dalam memediasi pemberdayaan dengan kinerja. Motivasi kerja berperan dalam memediasi kepemimpinan dengan kinerja.

Kata kunci: Pemberdayaan, Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja.

Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian (Dessler, 2011). Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset yang paling berharga bagi sebuah organisasi, tanpa adanya sumber daya manusia, organisasi akan sulit mencapai tujuan karena penggerak yang paling utama adalah manusia itu sendiri. Kualitas sumber daya manusia akan terlihat pada keberhasilan organisasi.

Era kompetitif saat ini menuntut organisasi untuk dapat mengelola sumber daya manusia agar mampu bersaing. Menurut Carlzon (1987) dalam Melhem (2004) pemberdayaan membebaskan seseorang dari kontrol ketat oleh instruksi, kebijakan, dan perintah, serta memberikan kebebasan kepada karyawan tersebut untuk bertanggung jawab atas gagasan, keputusan, dan tindakannya. Sumber daya manusia yang diberdayakan akan memiliki rasa kepercayaan yang tinggi dalam melakukan aktivitas yang melibatkan dirinya. Menurut Randolph dan Sashkin (2002) dalam Melhem (2004) pemberdayaan adalah mengenali dan membagikan kekuatan pada suatu organisasi dalam memberikan pengetahuan dan pengalaman yang bermanfaat. Karyawan yang diberdayakan dapat melakukan pekerjaan melebihi tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Pemberdayaan karyawan merupakan suatu proses untuk menjadikan seseorang menjadi lebih berdaya atau lebih berkemampuan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri, dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab (Wibowo, 2016). Menurut Robbins (2003) dalam Wibowo (2016) menyatakan pemberdayaan sebagai menempatkan pekerja bertanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan. Pemberdayaan memungkinkan orang membuat keputusan lebih besar dan lebih banyak tanpa harus mengacu pada seseorang yang lebih senior. Pemberdayaan memberikan kesempatan bagi setiap individu atau karyawan dalam berpartisipasi menuangkan ide dan masukan dengan upaya memberikan peningkatan kinerja bagi organisasi.

Pemberdayaan karyawan merupakan suatu teknik motivasi yang dirancang untuk meningkatkan kinerja jika dikelola dengan baik melalui peningkatan tingkat partisipasi dan penentuan nasib karyawannya itu sendiri (Meyerson, 2012 dalam Berraies, *et al.*, 2014). Melalui suatu motivasi, sumber daya manusia dapat dimanfaatkan dengan sepenuhnya. Motivasi meningkatkan kesediaan para pekerja untuk bekerja, sehingga meningkatkan efektifitas organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2016) motivasi adalah proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Setiap pencapaian tujuan yang terpenuhi maka akan menimbulkan kebutuhan baru yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat lagi. Maslow dalam Robbins dan Judge (2016) manusia memiliki lima kebutuhan yang membentuk suatu tingkatan-tingkatan atau disebut juga hirarki dari yang paling penting hingga yang tidak penting dan dari yang mudah hingga yang sulit untuk dicapai atau didapat. Motivasi manusia sangat dipengaruhi oleh kebutuhan mendasar yang perlu dipenuhi.

Motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemberian motivasi merupakan suatu mata rantai yang dimulai dari

kebutuhan, menimbulkan keinginan, menimbulkan tindakan, dan menghasilkan keputusan (Mangkunegara, 2009). Organisasi juga menetapkan bahwa karyawan yang termotivasi lebih berorientasi pada otonomi dan lebih didorong oleh diri sendiri berbeda dengan karyawan yang kurang termotivasi. Karyawan yang termotivasi senang untuk terlibat dalam banyak pekerjaan dan bersedia untuk mengambil tanggung jawab secara luas (Kuvaas dan Dysvik, 2009 dalam Shahzardi, *et al.*, 2014).

Menurut Chaudhary dan Sharma (2012) dalam Zameer, *et al.* (2014) menyatakan motivasi sebagai proses dimana organisasi memberikan dorongan kepada karyawan dalam bentuk penghargaan, bonus, dan lainnya sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Pemberian motivasi yang sesuai dapat menghasilkan tingkat kinerja terbaik dari karyawan. Menurut Barber dan Bertz (2000) dalam Shahzardi, *et al.* (2014) mendefinisikan sistem motivasi karyawan membantu organisasi untuk menarik, menangkap, dan mempertahankan potensi sehingga mendapatkan tingkat kinerja yang tinggi.

Kinerja merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Riniwati, 2011 dalam Arifin, *et al.*, 2014). Penilaian hasil kerja yang baik dapat tercermin pada berhasilnya seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan pada dirinya. Sementara itu, menurut Colquitt, *et al.* (2011) dalam Wibowo (2016) mengemukakan bahwa kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif pada penyelesaian organisasi. Pemberian kontribusi mendorong karyawan untuk mengeluarkan ide dan gagasan yang nantinya akan diterapkan untuk kemajuan organisasi.

Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan merupakan Instansi pemerintah yang mempunyai organisasi yang baik dan benar yang didukung oleh para pegawai yang melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya kemungkinan besar tidak akan mengalami hambatan-hambatan dalam mengerjakan tugasnya secara efektif (sebaiknya atau semaksimal mungkin). Pemberdayaan Sumber Daya Manusia merupakan suatu aktivitas yang dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan para pegawai. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan baik *on the job site* maupun *off the job site*, mutasi ataupun dengan cara promosi jabatan. Hal ini dapat dilakukan dengan atau tanpa melihat dari struktur organisasi. Kemauan, motivasi, dan kemampuan yang dimiliki para pegawai dapat dikembangkan untuk kepentingan suatu instansi pemerintahan yang tentunya berkaitan dengan kinerja pegawai aparatur dalam melaksanakan tugas, pokok, dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Pegawai Kantor Kecamatan Gadingrejo kota Pasuruan sebagai sumber daya manusia secara teoritis mempunyai tiga peran penting, yaitu sebagai pengembangan misi organisasi, sebagai pimpinan organisasi, dan sebagai pekerja pada masing-masing peran tersebut setiap orang harus menyadari dimana seharusnya ia berdiri dan apa yang harus dilakukan. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor yang mempengaruhi dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi dan misi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia agar tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pemberdayaan bertujuan menghapuskan hambatan-hambatan sebanyak mungkin guna membebaskan organisasi dan orang-orang yang berkerja didalamnya, melepaskan mereka dari halangan-halangan yang hanya memperlambat reaksi dan merintang aksi mereka. Pemberdayaan sumber daya manusia merupakan suatu aktivitas atau kegiatan yang dilaksanakan agar sumber daya manusia didalam organisasi dapat digunakan secara objektif untuk mencapai tujuan organisasi, khususnya yang terkait dengan kinerja pegawai. Kinerja Pegawai mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas/kinerja dan Sumber Daya

Manusia merupakan indikator dalam menentukan bagaimana berhasil atau tidaknya suatu kinerja pegawai tersebut. Setiap individu pasti mempunyai karakter yang berbeda-beda, oleh sebab itu mereka memiliki kinerja yang berbeda-beda pula sesuai dengan tingkat penilaian yang berlaku di dalam organisasi. Standar kinerja menjadi tolak ukur dalam mengadakan penilaian kinerja pegawai apakah pegawai tersebut bekerja sesuai dengan pekerjaan yang dibebankan, dan untuk mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan. Kinerja pegawai di organisasi pemerintahan yang bergerak di dalam pelayanan publik memerlukan pegawai dengan profesionalisme kerja yang baik karena kinerja pegawai akan mendapat penilaian langsung dari masyarakat itu sendiri. Karena kinerja pegawai yang rendah akan berdampak kepada kualitas pelayanan publik suatu instansi pemerintah publik yang tidak sesuai dengan harapan masyarakat.

Mengacu tugas dan fungsi kecamatan sesuai Undang-undang Nomor 23 tahun 2014, Daerah untuk membentuk kecamatan dalam rangka meningkatkan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik, dan pemberdayaan masyarakat desa. Dengan demikian secara garis besar SKPD Kecamatan mempunyai tugas dan fungsi koordinasi dalam rangka sinkronisasi perencanaan di bidang penyelenggaraan pemerintahan, pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan desa, pelayanan administrasi kependudukan, pelayanan terkait proses perizinan yang menjadi ruang lingkup kecamatan, koordinasi dalam rangka ketentraman dan ketertiban umum, penanggulangan bencana, koordinasi pemberdayaan masyarakat, kebudayaan dan pemuda dan olah raga, koordinasi terkait sarana prasarana fasilitas umum, koordinasi di bidang ekonomi termasuk pertanian, serta koordinasi dalam rangka penanganan masalah kemiskinan. Selain melaksanakan tugas-tugas tersebut, camat mendapatkan pelimpahan sebagian kewenangan walikota untuk melaksanakan sebagian urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah yang ditetapkan dengan keputusan walikota.

Beberapa fenomena dan permasalahan secara umum di Kecamatan Gadingrejo kota Pasuruan dan secara khusus di Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan, adalah sebagai berikut:

Keterbatasan SDM Kecamatan dalam rangka menghadapi tuntutan publik akan adanya pelayanan terpadu Kecamatan (PATEN), yang benar-benar mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat secara cepat, akurat, memiliki legalitas hukum dengan tetap mendasarkan pada prosedur serta pada tatanan atau aturan yang berlaku serta mampu menciptakan kepuasan dan mendorong berkembangnya dinamika aktifitas masyarakat.

Terkait pengentasan kemiskinan permasalahan mendasar adalah belum terpadunya data dasar byname Gakin (Keluarga Miskin) yang akurat termasuk program/kegiatan apa saja yang diberikan kepada masing-masing gakin. Program dan kegiatan pengentasan kemiskinan yang dilakukan pemerintah maupun swasta sesungguhnya telah banyak, namun hal ini dirasa belum dapat menurunkan angka kemiskinan secara signifikan.

Kebijakan pelimpahan sebagian kewenangan walikota kepada Camat untuk melaksanakan sebagian urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, belum diimbangi dengan pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia, baik kuantitas maupun kualitas/berkompeten serta sarana prasarana yang memadai sehingga diharapkan dapat berdampak pada posisi yang kuat dan strategis dalam mendayagunakan segenap potensi yang ada, baik potensi kelembagaan pemerintah, potensi kelembagaan non pemerintah, potensi wilayah, dan potensi masyarakat. Implementasi Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, menuntut lebih banyak peran Kecamatan dalam pembinaan dan pengawasan kepada Pemerintah Desa.

Spreitzer (1995), Hasil penelitian. Mempertimbangkan analisis jalur yang dilakukan: *pertama*, timbalbalik kinerja dan reward basis kinerja tidak berhubungan signifikan dan positif dengan setiap dimensi pemberdayaan. Timbal balik kinerja berhubungan positif hanya dimensi dampak, sedangkan *reward* basis kinerja berhubungan negatif dengan

kompetensi dan kebulatan tekak. *Kedua*, ditemukan motivasi yang dipengaruhi dimensi dampak pemberdayaan, sedangkan kompetensi dan kebulatan tekak tidak punya konsekuensi apapun. Kenneth, *et al.* (2009), Hasil penelitian ini menemukan bahwa pemberdayaan berhubungan dengan kinerja. Dari hasil penelitian tersebut di atas, menemukan bahwa pemberdayaan langsung memberikan kepuasan dari hasil kinerja karyawan. Selain peneliti tersebut di atas Ma. Regina, *etal.* (2006). Hasil penelitian pada karyawan. Spreitzer, (1995) mengungkapkan bahwa pemberdayaan, ketika dilaksanakan secara bersamaan, berpengaruh positif kepuasan kerja, produktivitas, kinerja dan kualitas layanan. Hamzah Uno (2008) kinerja adalah perilaku respons yang memberi hasil dengan mengacu pada apa yang di kerjakan ketika menghadapi suatu tugas. Kinerja menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami tenaga pengajar, jawaban yang mereka buat, untuk mencapai tujuan.

Beberapa hasil penelitian tentang pemberdayaan sumber daya manusia mengungkapkan bahwa sumber daya manusia telah mampu meningkatkan kinerja organisasi (Lashley, 2000; Jarar, 2002; D'Anunzio, *et al.*, 1999; Setiawan., 2005). Penelitian Lashley ini dilanjutkan penelitian yang sama pada satu restoran yaitu TGI Friday dengan judul "*Empowerment Through Involvement: a Case of Study TLI Friday Restaurant*". Variabel pemberdayaan terdiri atas dimensi tugas, alokasi tugas, power, komitmen serta budaya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan pemberdayaan karyawan maka tujuan organisasi berupa perbaikan kualitas layanan peningkatan produktivitas karyawan dan penurunan tenaga kerja bisa dicapai, kinerja perusahaan meningkat.

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi adalah Norma D'Annunzio-Green dan John Macanrew (1999). Penelitian ini terdiri atas komunikasi, komitmen, kepemilikan/ rasa memiliki, keterampilan, dan kompetensi dan keberlanjutan. Metode penelitian kelompok yang berbeda dengan melakukan diskusi, maka hasil penelitian ini merupakan perbandingan dari kelompok-kelompok, dan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada perbedaan pandangan dari setiap kelompok terhadap pemberdayaan karyawan yang terdiri dari komunikasi, komitmen, kepemilikan keterampilan, dan kompetensi, kepemimpinan serta keberlanjutan mempunyai dampak terhadap kinerja karyawan

Kajian Pustaka dan Hipotesis

Suatu organisasi tidak dapat berjalan tanpa adanya faktor manusia atau aparatur yang merupakan aspek terpenting dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pencapaian tujuan ini dapat diraih dengan mengembangkan dan memperbaharui kemampuan dan keahlian pegawai demi tercapainya peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi tersebut. Menurut Cook dalam Makmur (2007:65), tentang pemberdayaan merupakan, alat untuk memperbaiki kerja melalui proses-proses pemberdayaan, mulai dari tingkat kepemimpinan tertinggi sampai kepada tingkat bawahan operasional dalam organisasi. menurut Adi (2003:70-75), dengan menekankan pada proses, maka pemberdayaan pun memiliki proses-proses sebagai berikut: persiapan, pengkajian, perencanaan, *capacity building dan networking*, pelaksanaan dan evaluasi. Selanjutnya untuk mengetahui pemberdayaan itu berhasil atau tidaknya dalam meningkatkan kinerja harus melalui cara pengukuran tipe kriteria *performance* atau kinerja menurut Dharma (2003:355), mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja pegawai mempertimbangkan hal berikut : kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu. Hubungan pemberdayaan dengan kinerja Sebagaimana telah dijelaskan di atas bahwa tujuan organisasi/instansi akan dapat tercapai dengan baik apabila pegawai dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan efektif dan efisien. Cook dalam Makmur (2007:65), pemberdayaan merupakan alat untuk memperbaiki kerja melalui proses-proses pemberdayaan, mulai dari tingkat kepemimpinan tertinggi sampai kepada tingkat bawahan operasional dalam organisasi. Sedangkan menurut Notoatmojo (1998,132), pemberdayaan yang dilakukan dapat meningkatkan produktivitas kinerja sehingga dapat mempercepat

tercapainya tujuan organisasi disamping dari peningkatan kinerja pegawai itu sendiri. Baik swasta maupun pemerintah yang berkeinginan untuk maju, tentunya mempunyai suatu kegiatan yang dapat membantu para pegawai untuk mendapatkan suatu keterampilan yang diperlukan oleh pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Sedarmayanti (2001:123), hubungan pemberdayaan dengan kinerja merupakan cara baru yang dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan menghemat biaya serta bertambahnya efektivitas juga dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik lagi. Pemberdayaan juga bermanfaat untuk meningkatkan kecakapan-kecakapan yang penting, terutama pada masa sekarang ketika jaminan kerja semakin kurang didasarkan persyaratan-persyaratan awal dan lamanya bekerja, melainkan lebih pada kemampuan untuk mendapatkan dan memasarkan kecakapan-kecakapan baru dalam pengalaman yang beraneka ragam, selain itu juga pemberdayaan bermanfaat untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan yang disesuaikan dengan bidang pekerjaannya masing-masing. Menurut Sedarmayanti (2009:286), pemberdayaan harus memperkuat potensi/daya yang dimiliki oleh setiap pegawai, agar lebih berkembang dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimiliki serta berupaya untuk mengembangkannya, dan menggali terus semua kemampuan yang ada agar setiap pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ditentukan, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai yang berkualitas. Sedangkan menurut Wibowo (2008 : 117), mengemukakan bahwa, pemberdayaan meningkatkan percaya diri dalam melakukan sesuatu, yang pada waktu sebelumnya tidak pernah percaya, mungkin dilakukan karyawan bagi organisasi, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja organisasi dan individu dapat mengemban bakatnya secara penuh". Menurut Sedarmayanti (2009:86), untuk mencapai kinerja maksimal, maka suatu organisasi perlu dilakukan pemberdayaan kepada aparatur . Setelah mengetahui arti dari pemberdayaan dan kinerja, maka keduanya mempunyai hubungan yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Hal ini terlihat jika pemberdayaan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai apabila program pemberdayaan dilakukan sesuai dengan proses prosesnya di dalam suatu organisasi/instansi maka dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Beberapa hasil penelitian tentang pemberdayaan sumber daya manusia mengungkapkan bahwa sumberdaya manusia telah mampu meningkatkan kinerja organisasi (Lashley, 2000; Jarar, 2002; D'Anunzio, *et al*, 1999; Setiwan., 2005). Penelitian Lashley ini dilanjutkan penelitian yang sama pada satu restoran yaitu TGI Friday dengan judul "*Empowerment Through Involvement: a Case of Study TLI Friday Restaurant*". Variabel pemberdayaan terdiri atas dimensi tugas, alokasi tugas, power, komitmen serta budaya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan pemberdayaan karyawan maka tujuan organisasi berupa perbaikan kualitas layanan peningkatan produktivitas karyawan dan penurunan tenaga kerja bisa dicapai, kinerja perusahaan meningkat. Hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi adalah Norma D'Annunzio-Green dan John Macanrew (1999). Penelitian ini terdiri atas komunikasi, komitmen, kepemilikan/rasa memiliki, keterampilan, dan kompetensi dan keberlanjutan. Metode penelitian kelompok yang berbeda dengan melakukan diskusi, maka hasil penelitian ini merupakan perbandingan dari kelompok-kelompok, dan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada perbedaan pandangan dari setiap kelompok terhadap pemberdayaan yang terdiri dari komunikasi, komitmen, kepemilikan keterampilan, kompetensi, kepemimpinan serta berkelanjutan.

Beberapa hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Abbas dan Yaqoob, (2009) dan Riyadi (2011), Cahyono (2012), Hasbullah *et al.*, (2010), dan Putra, (2011), menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai. Selanjutnya, Riyadi (2011), Baskoro (2009),

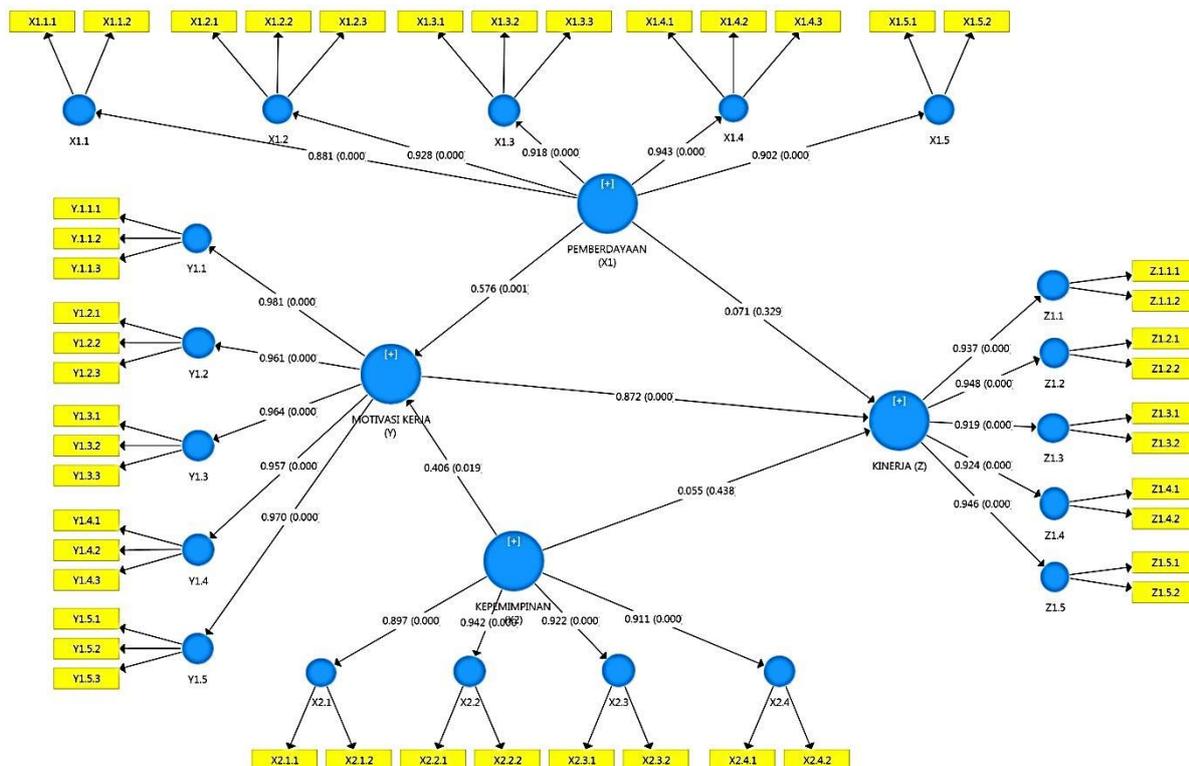
Zameer et al., 2014), dan Cahyono, (2012) menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja Pegawai (2011). Berdasarkan fenomena yang ada dan hasil penelitian terdahulu dapat dibangun kerangka konseptual penelitian sebagai berikut. Abbas dan Yaqoob, (2009) dan Riyadi (2011), dalam penelitiannya menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai. Cahyono (2012), menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan kinerja dosen serta Pegawai universitas. Hasbullah et al.,(2010), dalam penelitiannya menemukan adanya hubungan langsung positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai. Hasil yang sama juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Putra, (2011). Selanjutnya, Riyadi (2011), dalam penelitiannya menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja Pegawai. Susanti dan Baskoro (2017) menemukan bahwa motivasi dan kepemimpinan ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja Pegawai PLN Semarang. Motivasi ditemukan memiliki peran yang penting terhadap kinerja Pegawai industry di Pakistan (Zameer et al., 2014). Cahyono, (2012) menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi dan kinerja dosen serta Pegawai universitas. Hasbullah et al., (2010), dalam penelitiannya menemukan adanya hubungan langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai. Hasil yang sama juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Putra, (2011).

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di empat kelurahan, yaitu: Kelurahan Wirogunan, Kelurahan Tembokrejo, Kelurahan Sekargadung, dan Kelurahan Purworejo. Keempatnya berada di wilayah Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yaitu untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian (Sugiyono, 2006). populasi penelitian ini relatif kecil, yaitu hanya 52 orang, maka metode pengambilan sampel yang digunakan adalah “sensus”, yaitu dengan mengambil populasi menjadi sampel. Definisi operasional variabel terdiri dari *Transformational leadership* (Puni, et al. 2018); Kepuasan Kerja (Robbins dan Judge, 2009); Komitmen Organisasi Lin & Chang (2015); OCB (Dyne, et.al., 1994; dalam Fuad Mas’ud, 2004). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan software Smart PLS.

Hasil Dan Pembahasan

Hasil



Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Inner Model)
 Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2020.

Pengujian Hipotesis

Tabel 1 Path Coefficients

Hubungan Variabel Laten	Original Samples	T-Statistics	P-Values
Pemberdayaan → Motivasi Kerja	0.576	3.308	0.001
Kepemimpinan → Motivasi Kerja	0.406	2.352	0.019
Pemberdayaan → Kinerja	0.071	0.976	0.329
Kepemimpinan → Kinerja	0.055	0.776	0.438
Motivasi Kerja → Kinerja	0.872	10.771	0.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Tabel 2 Specific Indirect Effects

Hubungan Variabel Laten	Original Samples	T-Statistics	P-Values
Pemberdayaan → Motivasi Kerja → Kinerja	0.502	3.137	0.002
Kepemimpinan → Motivasi Kerja → Kinerja	0.354	2.290	0.022

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Pembahasan

Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa “pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi”. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian Fahlefi (2015) yang menyimpulkan bahwa pemberdayaan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi. Begitu juga dengan hasil penelitian dari Fardilla & Murkhana (2018), yang menyatakan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

Saat ini, pemberdayaan karyawan menjadi sangat penting, karena di dalam menghadapi persaingan dan juga pelayanan, dalam setiap organisasi harus mempunyai keunggulan yang kompetitif dalam sumber daya manusianya. Pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan dapat di gunakan sebagai sarana untuk memperkuat kapabilitas dan komitmen dari para pekerja. Tujuannya adakannya pemberdayaan yaitu untuk memunculkan potensi dan modalitas yang ada dalam diri para karyawan dan memaksimalkannya sehingga karyawan menjadi mandiri dan meningkatkan kinerjanya, yang pada akhirnya memberikan nilai yang bermanfaat bagi karyawan dan juga organisasi.

Karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi merupakan salah satu faktor penting dari kesuksesan jangka panjang di banyak organisasi. Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu cara yang dianjurkan oleh banyak peneliti akuntansi manajemen untuk meningkatkan motivasi prestasi karyawan (Drake *et al.*, 2007). Studi dibidang manajemen juga memperlihatkan bahwa karyawan yang telah merasa diberdayakan akan mempunyai tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi.

Selanjutnya, tingkat motivasi kerja yang tinggi akan berhubungan dengan tingkat efektivitas dan kinerja kontekstual yang semakin tinggi pula. Kinerja atau perilaku di luar tugas atau disebut kinerja kontekstual yang merupakan aspek unik dari kegiatan individu di tempat kerja. Kegiatan ini berada di luar persyaratan formal dalam pekerjaan mereka, bersifat bebas dan tidak secara eksplisit berada dalam prosuder kerja dan sistem pemberian upah formal.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa “kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi”. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yaitu Renat(2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Disamping itu, dalam penelitian do Rêgoet *al.* (2017) menyebutkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

Kinerja karyawan tidak lepas dari peran pemimpinnya. Menurut Bass & Avolio (1990), peran kepemimpinan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara, yaitu: (1) pemimpin mengklasifikasikan apa yang diharapkan dari karyawannya, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai. Menurut Umar (2003), kinerja pegawai dapat dilihat dari dua sisi, yaitu internal (melalui penelaahan motivasi kerja dari pegawai itu sendiri) dan eksternal (ditelaah dari lingkungan kerja pegawai).

Faktor kepemimpinan dalam suatu institusi memegang peranan penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan institusi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah, karena harus memahami setiap pribadi bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bias memberikan pengabdian dan partisipasi kepada institusi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bawahan sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan Institusi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Mengingat bahwa apa yang digerakan oleh seorang pemimpin bukan benda mati, tetapi manusia yang mempunyai perasaan dan akal, serta beraneka ragam jenis dan sifatnya, maka masalah kepemimpinan tidak dapat dipandang mudah. Kemauan seorang pemimpin merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan. Hal ini berarti bawahan dalam memenuhi kebutuhannya tergantung pada ketrampilan dan kemampuan pemimpin (Sutrisno, 2009).

Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kinerja

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa “pemberdayaan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja”. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Melhem (2004) yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan hubungan antara pemberdayaan terhadap kinerja. Hasil tersebut juga tidak sesuai dengan penelitian terdahulu dari Heryanto (2011) yang menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kalau dilihat dari analisis deskriptif bahwa, baik pemberdayaan maupun kinerja sama-sama mempunyai nilai rata-rata yang termasuk kategori tinggi, namun pemberdayaan tidak cukup mampu meningkatkan kinerja. Sehingga secara langsung, pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan.

Selain pemberdayaan, masih banyak faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut Ivancevich *et al.* (2010) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor tersebut terdiri dari tiga kategori, yaitu variabel individu, variabel organisasional, dan variabel psikologis. Variabel individu adalah karyawan yang bersangkutan, misalnya kemampuan, kecakapan mental dan fisik, latar belakang keluarga, kelas sosial, pengalaman maupun faktor demografis. Variabel organisasi antara lain meliputi sumber daya organisasi, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan deskripsi pekerjaan, dan lain-lain. Sedangkan variabel psikologis meliputi persepsi tentang pekerjaan, kepribadian, motivasi dan pembelajaran. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ketiga variabel tersebut secara individual maupun bersama-sama akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa “kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja”. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Marpaung (2014) yang menunjukkan terdapat pengaruh kepemimpinan yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut juga tidak sesuai dengan penelitian terdahulu dari Partini dan Hartono (2013) yang menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kalau dilihat dari analisis deskriptif bahwa, bahwa kepemimpinan mempunyai nilai rata-rata yang termasuk kategori sedang. Sementara itu, kinerja mempunyai nilai rata-rata yang termasuk kategori tinggi. Jadi jelaslah disini bahwa kepemimpinan tidak mampu meningkatkan kinerja. Sehingga secara langsung, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan.

Selain kepemimpinan, masih banyak faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut Mangkunegara (2005), faktor individual dan psikologister masuk dalam hasil dari atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu atau bisa disebut sebagai faktor yang berasal dari dalam diriseseorang (internal). Sedangkan faktor organisasi dapat dikategorikan sebagai hasil dari dukungan organisasi atau faktor yang berasal dari luar diri seseorang(eksternal).

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa “motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja”. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Suprpto (2009) yang mengatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai, serta penelitian Arifinet *al.*(2014) yang menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja.

Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling*, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang atau keinginan untuk mencurahkan segala tenaga karena adanya suatu tujuan. Seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang

terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Tiga unsur yang merupakan kunci dari motivasi, yaitu upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi. Motivasi muncul dari dalam diri manusia karena dorongan oleh adanya unsur suatu tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan dapat dikatakan bahwa tidak akan ada suatu motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan.

Dalam hal ini manusia mempunyai kecenderungan seperti yang diungkapkan oleh McGregor dalam Gomes (2003) bahwa manusia seperti teori X dan teori Y. Teori X yang pada dasarnya menyatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif, sedangkan teori Y pada dasarnya manusia cenderung berperilaku positif, maka perlu adanya motivasi terhadap karyawannya. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa manajer harus dapat memahami karakteristik karyawannya sebelum memberikan motivasi kepada para karyawannya. Dengan demikian manajer dapat memotivasi karyawannya dengan melihat karakteristik karyawannya yang satu dengan yang lain berbeda cara memotivasinya.

Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja yang diharapkan perusahaan dibutuhkan motivasi pada karyawan. Dengan adanya motivasi dan penilaian kinerja, tujuan organisasi dapat tercapai serta tercapai pula tujuan pribadi. Pemberian motivasi kepada seseorang merupakan suatu mata rantai yang dimulai dari kebutuhan, menimbulkan keinginan, menimbulkan tindakan, dan menghasilkan keputusan. Dari berbagai tahapan pemberian motivasi, faktor utama yaitu kebutuhan dan pengarahan perilaku. Pemberian motivasi haruslah diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi. Hanya dengan kejelasan tujuan maka semua personal yang terlibat dalam organisasi dapat dengan mudah memahami dan melaksanakannya.

Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Hubungan Pemberdayaan Terhadap Kinerja

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa “pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening”. Dalam uji hipotesis penelitian ini diketahui bahwa hubungan pemberdayaan dengan motivasi kerja adalah signifikan. Begitu juga hubungan motivasi kerja dengan kinerja adalah signifikan. Karena kedua jalur tersebut semuanya signifikan, maka motivasi kerja berperan dalam memediasi hubungan pemberdayaan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Ghazali (2009) bahwa penentuan variabel intervening tergantung pada bentuk teoretiknya, misalnya pada model $A \rightarrow B \rightarrow C$ di mana jelas bahwa hubungan A ke C tidak langsung, harus melalui B, maka jika A ke B signifikan, dan B ke C juga signifikan, maka B adalah intervening dan hubungan A ke C tidak langsung melewati B.

Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Hubungan Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa “kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening”. Dalam uji hipotesis penelitian ini diketahui bahwa hubungan kepemimpinan dengan motivasi kerja adalah signifikan. Begitu juga hubungan motivasi kerja dengan kinerja adalah signifikan. Karena kedua jalur tersebut semuanya signifikan, maka motivasi kerja berperan dalam memediasi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Ghazali (2009) bahwa penentuan variabel intervening tergantung pada bentuk teoretiknya, misalnya pada model $A \rightarrow B \rightarrow C$ di mana jelas bahwa hubungan A ke C tidak langsung, harus melalui B, maka jika A ke B signifikan, dan B ke C juga signifikan, maka B adalah intervening dan hubungan A ke C tidak langsung melewati B.

Simpulan

Dari hasil pengujian hipotesis sebelumnya diketahui bahwa hubungan langsung pemberdayaan dengan kinerja tidak signifikan dan hubungan langsung kepemimpinan dengan kinerja juga tidak signifikan. Sementara itu, hubungan pemberdayaan dengan motivasi kerja signifikan dan hubungan kepemimpinan dengan motivasi kerja signifikan. Disamping itu, hubungan motivasi kerja dengan kinerja adalah signifikan. Artinya dalam hal ini, pemberdayaan dan kepemimpinan tidak mampu secara langsung berpengaruh terhadap kinerja, namun harus melalui motivasi kerja pegawai Kantor Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan. Sehingga dalam kasus penelitian ini, motivasi kerja pegawai Kantor Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan menjadi variabel yang berperan dalam memperkuat hubungan pemberdayaan dan kepemimpinan terhadap kinerja. Pada penelitian ini hanya monev strategi model pemberdayaan sebagai perubahan kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja. Sementara itu banyak faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja.

Daftar Pustaka

- Andre, Rae.2008. *Organizational Behaviour: An Introduction To Your Life In Organizations*. NewJersey: Pearson Education.
- Ardilasari, N.,&Firmanto, A. 2017. Hubungan Self Control dan Perilaku Cyberloafing Pada Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*. 5(1), p. 19-39.
- Askew, K.L. 2012. The Relationship Between Cyberloafing and Task Performance and an Examination of the Theory of Planned Behavior as a Model of Cyberloafing. *Disertation*.University of South Florida.
- Astri, Y. 2014. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Perilaku Cyberloafing Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia TBK Medan. *USU library*. Universitas Sumatra Utara.
- Barney, Jay B.,& Ricky W. Griffin. 1992. *The Management of Organization: Strategy, Structure and Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*,51(6), pp. 1173-1182.
- Bass, B.M.,& Avolio, B.J. 1990. The Implications of Transactional and Transformational leadership for Individual, Team, and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*. 4,p. 231-272.
- Berry, Lily M. 1998. *Psychology at Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 2th Ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Blanchard, A. & Henle, C. 2008a. Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control. *Computers in Human Behavior*.Vol. 24, p. 1067-1084.
- Blanchard, A. & Henle, C. 2008b. The Interaction of Work Stressors and Organizational Sanctions on Cyberloafing. *Journal of Managerial Issues*. 20(3), p. 383-400.
- Blau, G., Yang, Y., & Ward-Cook, K.2006. Testing a Measure of Cyberloafing. *Journal of Allied Health*. 35(1), p. 9-17.
- Block, W.E. 2001. Cyberslacking, Business Ethics and Managerial Economics.*Journal of Business Ethic*.Vol. 33, p. 225-234.
- Bock, G.W., & Ho, S.L. 2009. Non-Work Related Computing (NWRC).*Communications of the ACM*.Vol. 52, p. 124–128.
- Cahyolaksono, M.S. 2008. Stres Kerja pada Dosen Perempuan Ditinjau dari Konflik Peran Ganda dan Dukungan Sosial Suami. *Publikasi Ilmiah*. Semarang: Fakultas Psikologi Universitas Katholik Soegijapranata.
- Caputo, Janette S. 1991. *Stress and Burnout in Library Service*. Phoenix: Oryx Press.
- Cherniss, C.1980. *Staff Burnout: Job Stress In Human Services*. London: Sage.
- Chin, Wynne W. 1998. *The partial Least Square Approach to Structural Equation Modeling*.Lawrence Erlbaum Associates, Publisher. University of Huston.

- Daft, Richard L. 2010. *Era Baru Manajemen*. Jilid 1. Edisi ke Sembilan Jakarta: Salemba Empat.
- Davis, K., and J.W. Newstrom. 2007. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. Seventh Edition. Singapore: Mc Graw, Inc.
- do Rêgo, E.B., Supartha, W.G., & Yasa, N.N.K. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste. *e-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. 6(11), p.: 3731-3764.
- Drake, R.A., Wong, J., & Stephen, S.B. 2007. Empowerment, Motivation, and Performance: Examining the impact of feedback and incentives on nonmanagement employees. *Behavioral Research In Accounting*. 19, p. 71-89.
- Fahlefi, Diva Riza. 2015. Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi dan Kepuasan Kerja di CV. Aneka Ilmu Semarang. *Jurnal Mimbar Bumi Bengawan*. 8(17), p. 1-24.
- Fardilla, Febriana & Murkhana. 2018. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Motivasi Berprestasi dan Kinerja Kontekstual Pada Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*. 3(3), p. 1-9.
- Fassa, A.S. dan Miftahuddin. 2015. Pengaruh Work-Family Conflict, Self-efficacy dan Faktor Demografik Terhadap Burnout. *TAZKIYA Journal of Psychology*. 3(1), p. 26-41.
- Frone, M.R., Yardley, J.K., & Markel, K.S. 1997. Developing and Testing an Integrative Model of The Work-Family Interface. *Journal of Vocational Behaviour*. Vol. 50, p. 145-167.
- Given, L. M. 2008. *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Gold, Y., dan Roth, R.A. 1993. *Teachers Managing Stress and Preventing Burnout: the Professional Health Solution*. London: The Flamer Press.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi Offset.
- Gonul, Kaya Ozbag., and Gokce Cicek Ceyhun, 2014. The Impact of Job Characteristics on Burnout; The Mediating Role of Work Family Conflict and the Moderating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Management*. 3(3): p. 291-309.
- Gowrisankar, M and Vimala, K. 2019. Antecedents of Cyberloafing in Automobile Parts Manufacturing Industry: A Descriptive Study. *Cikitungi Journal for Multidisciplinary Research*. 6(4), p. 416-419.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 2008. *Behavior In Organization*. Eighth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Greenfield, D.N., & Davis, R.A. 2002. Lost Incyberspace: The Web at Work. *Journal of Cyber Psychology and Behavior*. Vol. 5, p. 347-353.
- Greenglass, E., Burke, R., & Fiksenbaum, L. 2002. Impact of Restructuring, Job Insecurity and Job Satisfaction in Hospital Nurses. *Sress News January*. 14(1), p. 1-10.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. 1985. Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*. 10(1), p. 76-88.
- Hair, J.F.J., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. 2014. *Multivariate Data Analysis*. New International Edition. New Jersey: Pearson.
- Hardiani, W.A.A., Rahardja, E., & Yuniawan, A. 2017. Effect of Role Conflict and Role Overload to Burnout and its Impact on Cyberloafing. *Jurnal Bisnis STRATEGI*. 26(2), p. 89-99.
- Henle, C.A., & Kedharnath, U. 2012. Cyberloafing in the Workplace. *Encyclopedia of Research on Cyber Behaviour*. Vol. 1, p. 560-573.

- Ivancevich, J.M., Konopaske, R., & Matteson, M.T. 2008. *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill International.
- Jiang, H., & Tsohou, A. 2014. Expressive or Instrumental: The Dual Perspective Model of Personal Web Usage at Workplace. *European Conference on Information Systems (ECIS) Proceedings*. Track14 - 2.
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. 2010. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Kusumawati, Aqsa dan Rosaly Franksiska. 2018. Work-family conflict and cyberloafing: the mediating role of work stress. *Diponegoro International Journal of Business*. 1(2), p. 86-93.
- Lavoie, J.A.A., & Pychy, T.A. 2001. Cyberslacking and the Procrastination Superhighway: A Web-Eased Survey of Inline Procrastination. *Social Science Computer Review*. 19(4), p. 431-444.
- Leiter, M.P., & Maslach, C. 2005. *Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship With Work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Li, S., & Chung, T. 2006. Internet Function and Internet Addictive Behavior. *Computers in Human Behaviour*. Vol.22, p.1067-1071.
- Lim, V.K., & Chen, D.J. 2012. Cyberloafing at Workplace: Gain or Drain on Work? *Behavior & Information Technology*. 31(4), p. 343-353.
- Lim, V.K.G. 2002. The IT Way of Loafing on The Job: Cyberloafing, Neutralizing, and Organizational Justice. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 23, p. 675-694.
- Lim, V.K.G., & Teo, T.S.H. 2005. Prevalence, Perceived Seriousness, Justification and Regulation of Cyberloafing in Singapore: An Exploratory Study. *Journal Information and Management*. Vol. 42, p. 1081-1093.
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Maharani, P.A. dan Triyoga, A. 2012. Kejenuhan Kerja (Burnout) Dengan Kinerja Perawat Dalam Pemberian Asuhan Keperawatan. *Jurnal STIKES*. 5(2), p. 167-178.
- Mangkunegara, A.A.A.P. 2005. *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Margiati, Lulus. 1999. Stres Kerja: Latar Belakang Penyebab dan Alternatif Pemecahannya. *Jurnal Masyarakat, Kebudayaan dan Politik*. Vol. 3, p. 71-80.
- Maslach, C., & Leiter, M.P. 2000. *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about It*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. 2001. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*. Vol. 52, p. 397-422.
- Maslach, Christina. 2003. *Burnout: The Cost of Caring*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Meerkerk, G.J., Schoenmakers, T., & Van de Mheen, D. 2014. Cyberslacking: Het gebruik van het internet voor privédoeleinden tijdens werktijd. *IVO Instituut voor Onderzoek naar Leefwijzen en Verslaving*. Rotterdam, april 2014.
- Munandar, A.S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI.
- Nirel, N., Feigenberg, Z., Goldwag, R., & Abadi, D. 2008. Stress, Work Overload, Burnout, and Satisfaction among Paramedics in Israel. *Prehospital and disaster medicine: the official journal of the National Association of EMS Physicians and the World Association for Emergency and Disaster Medicine in association with the Acute Care Foundation*. 23(6), p. 537-46.
- Nouri, H., dan Parker, R.J. 1998. The Relationship Between Budget Participation and Job Performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment. *Accounting, Organization and Society*. Vol. 23, Issues 5-6, p. 467-483.

- Özkalp, E., Aydın, U. & Tekeli, S. 2012. Sapkın örgütsel davranışlar ve çalışma yaşamında yeni bir olgu: sanalkaytarma (cyberloafing) ve iş ilişkilerine etkileri. *Çimento İşveren*. 26(2), p. 18-33.
- Papalia, D.E., Olds, S.W., & Feldman, R.D. 2007. *Human Development*. 10th ed. New York:McGraw Hill. Companies.
- Phillips, J.G., &Reddie, L. 2007. Decisional Style and Self-Reported E-Mail UseIn the Workplace. *Computers in Human Behavior*. 23(5), p. 2414-2428.
- Pines, A & E.Aronson. 1989. *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: A Division of Macmillan.Inc.
- Prawirosentono, Suryadi. 2011. *Kinerja*. Bandung: Alfabeta.
- Purba, J., Yulianto, R., dan Widyanti, E. 2007. Pengaruh Dukungan Sosial Terhadap Burnout Pada Guru. *Jurnal Psikologi*. 5(1), p. 77-87.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2011. *Kepemimpinan dan perilaku Organisasi*. Jakarta:Rajawali Press.
- Robbins, P. Stephen. 2008. *Organizational Behaviour*. Tenth Edition (Perilaku Organisasi Ke Sepuluh).Alih Bahasa: Drs. Benyamin Molan. Jakarta: Salemba Empat.
- Robowo, Lempi Bangun. 2009. Pengaruh Dukungan Sosial dan Faktor Kelelahan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Bagian Produksi PT HalimSamudra Interutama. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*. 1(2), p. 1-17.
- Rosandy, R.A., Putri, S.A., & Santoso, I. 2012. Analisis Variabel-Variabel Yang Mempengaruhi Tingkat Adopsi Teknologi Dengan Metode Partial Least Square (Studi Kasus Pada Sentra Industri Tahu Desa Sendang, Kec. Banyakan, Kediri). *Jurnal Industria*. 1(3), p. 147-158.
- Sage, Michael A. 2015. Cyberloafing: A Study of Personality Factors and Organizational Commitment as Predictor Variables of Cyberloafing and Perceived Organizational Acceptance. *Thesis*. The Faculty of the Department of Psychology, East Carolina University.
- Saputro, R., Muhammad, H.A., & Farida, E. 2020. Effect of Work Stress and Work Load on Burnout and its Implementation in Turnover Intention Erha Clinic Branch Office (Bogor, Depok and Mangga Besar). *Dinasti International Journal of Management Science*. 1(3), p. 362-379.
- Sarafino, Edward P. and Timothy W. Smith. 2011. *Health Psychology: Biopsychosocial Interactions*. 7th ed. Amerika Serikat: John Wiley & Sons, Inc.
- Satriyo, Moch. dan Survival. 2014. Stres Kerja Terhadap Burnout Serta Implikasinya Pada Kinerja. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*. 3(2), p. 52-63.
- Sawitri, Hunik Sri Runing. 2012. Interaksi Tekanan Pekerjaan dan Komitmen pada Perilaku Cyberloafing Karyawan. *Media Riset Bisnis & Manajemen*. 12(2), p. 91-107.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. 2004. Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25, p. 293-315.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A.B. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*. Vol. 3, p. 71-92.
- Schultz, D. & Schultz, E. S. 2010. *Psychology and Work Today*. 10th ed. New York: Pearson.
- Selwyn, N. 2008. A safe haven for misbehaving? An investigation of Online Misbehavior Among University Students. *Social Science Computer Review*. Vol. 26, p. 446-465.
- Şen, E., Tozlu, E., Ateşoğlu, H., & Özdemir, A. 2016. The Effects of Work Stress on Cyberloafing Behavior in Higher Education Institutions. *Eurasian Social Sciences Journal*. Volume: S1, p. 523-535.
- Siagian, Sondang P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sparks, K., Cooper, C.L., Fired, Y., & Shirom, A. 2013. The Effects of Working Hours on Health: A Meta- Analytic Review. Palgrave Macmillan, London. *From Stress to Wellbeing Volume 1*. The Theory and Research on Occupational Stress and Wellbeing.
- Spector, P.E. 2008. *Industrial and Organizational Psychology*. 5ed. Hokoben: John Wiley & Sons, Inc.
- Stoner, C.R., Hartman, R.I., & Arora, R. 1990. Work-home role conflict in female owners of small businesses: an exploratory study. *Journal of Small Business Management*. Vol. 8, p. 30-38.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&B*. Bandung: Aflabeta.
- Sukarno, G., & Djati, S.P. 2005. Dampak Work Family Conflict Pekerja Wanita Terhadap Absen dan Turnover. *Jurnal MODERNISASI*. 1(1), p. 1-10.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tarwaka, Sholichul dan Lilik Sudiajeng. 2004. *Ergonomi Untuk Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Produktivitas*. Surakarta: UNIBA PRESS.
- Taylor, Shelley E. 1991. *Health Psychology*. 2nd Edition. University of California, Los Angeles: M Graw-Hill, Inc.
- Tenenhaus, M, Esposito Vinzi, V., Chatelin, T.M., and Lauro, C. 2004. PLS Path Modelling. *Elsevier Journal Computation Statistics & Data Analysis*.
- Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Perilaku Institusi*. Edisi Kedua. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Weatherbee, T.G. 2010. Counterproductive Use of Technology at Work: Information & Communications Technologies and Cyberdeviancy. *Human Resource Management Review*. Vol. 20, p. 35-44.
- Wicaksono, Tito Bagus. 2016. Pengaruh Job Burnout Pada Cyberloafing Activities dan Cyberloafing Behavior. *Naskah Publikasi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret.
- Yang, N., Chen, G.C., Choi, J., & Zou, Y. 2000. Sources of Work Family Conflict: A Sino-U.S. Comparison of The Effect of Work and Family Demand. *Academy of Management Journal*. 43(1), p. 113-123.
- Yousef, Darwis A. 2002. Job Satisfaction as a Mediator of The Relationship between Role Stressors and Organizational Commitment: A Study from An Arabic Cultural Perspective. *Journal of Management Psychology*. 17(4), p.250-266.