

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KEBUMEN

Okky Dwi Setiawan

Program Studi S1 Manajemen, Universitas Putra Bangsa Kebumen

E-mail: Okkydavidision@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen. Metode pengambilan sampel yang digunakan di penelitian ini adalah *nonprobability sampling* dengan *purposive sampling* dengan jumlah responden sebanyak 100 responden. Metode pengumpulan data yang digunakan kuesioner. Analisis data yang digunakan antara lain uji instrument yang terdiri dari uji validitas dan reliabilitas. Selain uji instrumen, analisis yang digunakan yaitu uji asumsi klasik, uji hipotesis dan regresi linier berganda dengan menggunakan program *SPSS 25.0 for windows*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua item pernyataan setiap variabel valid dan reliabel. Model penelitian memenuhi kriteria uji asumsi klasik tidak terdapat multikolonieritas, heterokedastisitas, dan memenuhi asumsi normalitas. Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) diperoleh hasil bahwa variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji simultan (Uji F) juga menunjukkan bahwa penelitian ini berpengaruh secara bersama-sama dengan nilai F sebesar 21.273. Hasil uji koefisien determinasi pada penelitian ini sebesar 39,9% yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil (PNS) pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen.

Kata kunci: kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai.

Abstract

The purpose of this study was to determine the effect of leadership, work motivation, and organizational culture on the performance of civil servants (PNS) at the Kebumen District Education Office. The sampling method used in this study is non-probability sampling with purposive sampling with a total of 100 respondents. The data collection method used was a questionnaire. Analysis of the data used, among others, test instruments consisting of validity and reliability tests. In addition to the instrument test, the analysis used is the classical assumption test, hypothesis testing and multiple linear regression using the SPSS 25.0 for windows program. The results of this study indicate that all statement items for each variable are valid and reliable. The research model meets the criteria for the classical assumption test, there is no multicollinearity, heteroscedasticity, and meets the normality assumption. Based on the results of the partial test (t test) it was found that the variables of leadership, work motivation and organizational culture had a significant effect on employee performance. The results of the simultaneous test (F test) also show that this study has a joint effect with an F value of 21,273. The results of the coefficient of determination in this study were 39.9% which could affect the performance of civil servants (PNS) at the Kebumen District Education Office.

Keywords: leadership, work motivation, organizational culture and employee performance

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu negara yang masih berkembang di kawasan Asia. Dalam negara yang masih berkembang faktor yang dibutuhkan untuk mengembangkan negara menjadikan maju yaitu dari faktor pendidikan. Pendidikan merupakan wahana untuk mencerdaskan kehidupan bangsa maka sangat penting pendidikan untuk perkembangan dan kemajuan bangsa Indonesia karena perkembangan dan kemajuan bangsa Indonesia ditentukan dengan adanya keberhasilan dalam pendidikan. Namun sebagian besar organisasi pendidikan saat ini tumbuh dan berkembang dengan sangat pesat dan dinamis, memfokuskan diri terhadap manajemen sumber daya manusia (*human resources management*). Menurut

Boone dan Kurtz (2002:318), manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan para pegawai handal dalam rangka menjalankan aktifitas yang diperlukan untuk memenuhi tujuan organisasi.

Robbins dan Coulter (2010:265), mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) merupakan hal yang penting dan ada tiga alasan yang menyebabkan manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) begitu penting. Pertama, manajemen sumber daya manusia bisa menjadi sumber yang signifikan bagi keunggulan kompetitif. Kedua, manajemen sumber daya manusia menjadi bagian penting dari strategi organisasi. Terakhir,

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KEBUMEN

bagaimana organisasi memperlakukan orang-orangnya ternyata juga sangat mempengaruhi kinerja organisasi.

Saat ini kemampuan sumber daya manusia dalam aparatur pemerintahan masih sangat rendah baik dilihat dari kemampuan intelektualnya, maupun keterampilan teknis yang dimilikinya. Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya dalam aparatur pemerintahan diperlukan adanya perubahan sudut pandang untuk menghayati makna dari peningkatan pelayanan publik atau masyarakat (Adiba, 2017).

Permasalahan kinerja tentu tidak terlepas dari proses, hasil, dan daya guna, dalam hal ini kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Apabila kinerja didefinisikan sebagai pencapaian hasil atau tingkat organisasi, dan kinerja disebut sebagai *performance* yang memiliki arti suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan moral maupun etika (Adiba, 2017).

Dinas pendidikan merupakan unsur pelaksana otonomi daerah yang dipimpin oleh kepala dinas yang berkedudukan di bawah naungan dan bertanggungjawab kepada bupati atau walikota melalui sekretaris daerah. Dinas pendidikan mempunyai tugas membantu bupati atau walikota melakukan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah. Pada dinas pendidikan dibentuk unit pelaksana teknis oprasional dan kegiatan teknis penunjang yang mempunyai wilayah kerja atau beberapa kecamatan. Pembentukan unit pelaksanaan teknis dinas ditetapkan dengan peraturan bupati atau walikota setelah mendapat persetujuan dari gubernur.

Dinas pendidikan ditetapkan berdasarkan peraturan Bupati Kebumen nomor 66 tahun 2016. Dinas merupakan unsur pelaksana urusan pemerintahan di bidang pendidikan dan bidang kebudayaan yang menjadi kewenangan daerah. Dinas sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh kepala dinas yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati melalui sekretaris daerah. Dinas mempunyai tugas membantu bupati dalam melaksanakan urusan pemerintahan di bidang pendidikan dan bidang kebudayaan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang diberikan kepada daerah. Sekretariat mempunyai tugas melaksanakan perumusan rencana, pengoordinasian, pelaksanaan kebijakan, pemantauan, evaluasi serta pelaporan meliputi pembinaan ketatausahaan, keuangan, kerumahtanggaan, kerjasama, kearsipan, dokumen, keorganisasian dan ketatalaksanaan,

kehumasan, kepegawaian, administrasi penanganan aduan dan pelayanan administrasi di lingkungan dinas.

Dinas pendidikan merupakan unsur penunjang pemerintah daerah di bidang pendidikan. Sedangkan tugas pokoknya yang diamanatkan kepala dinas pendidikan adalah untuk melaksanakan urusan pemerintah daerah di bidang pendidikan berdasarkan azas otonomi daerah. Dinas pendidikan Kabupaten Kebumen pada tahun 2020 mempunyai pegawai sejumlah 114 (seratus empat belas) sebagai pegawai negeri sipil dan sebanyak 4 karyawan sebagai karyawan tenaga harian lepas (THL).

Penilaian kinerja pegawai negeri sipil (PNS) adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil (PNS) berdasarkan pasal 12 ayat 2 UU Nomor 43 tahun 1999 bertujuan untuk menjamin obyektifitas pembinaan pegawai negeri sipil yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir. Penilaian ini dilakukan sekali dalam satu tahun pada setiap akhir desember pada tahun tersebut atau paling lama akhir januari tahun berikutnya. Terbitnya peraturan pemerintah No 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil, mewajibkan setiap pegawai negeri sipil menyusun sasaran kerja pegawai (SKP).

Penilaian mencakup dua unsur yaitu sasaran kerja pegawai (SKP) dengan bobot 60% dan perilaku kerja 40%. Penilaian capaian sasaran kerja pegawai (SKP) diukur dari aspek kualitas dilakukan dengan membandingkan realisasi kualitas dan target kualitas dikalikan 100. Hasil dari perhitungan dapat diartikan bahwa semakin tinggi realisasi kualitas dari target kualitas yang direncanakan menunjukkan prestasi kerja yang semakin baik atau sebaliknya semakin rendah realisasi kualitas dari target yang direncanakan menunjukkan tingkat prestasi yang semakin buruk. Pengukuran *output* yang berkualitas atau tidak menggunakan pedoman seperti pada Tabel I-1 sebagai berikut:

Tabel 1
Kriteria Penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Unsur Penilaian	Nilai	Jumlah
1. Sasaran Kerja PNS (SKP)	85,93x60%	51,56%
2. Penilaian a. Orientasi Kinerja pelayanan	79	Baik
b. Integritas	80	Baik
c. Komitmen	91	Sangat baik
d. Disiplin	79	Baik
e. Kerjasama	80	Baik
f. Kepemimpinan		
Jumlah	409	
Nilai Rata Rata	81,	Baik

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KEBUMEN

	80		
Nilai perilaku kerja	81,80x40%	32,72%	keberanian, kemampuan untuk mengilhami orang lain, penuh semangat, komitmen, fleksibilitas, inovatif, dan kemauan untuk bereksperimen. Para pemimpin harus berani menantang kondisi status quo dari perusahaan dan
Nilai Prestasi Kerja		84,28%	Baik membantu pihak lain untuk menghadapi tantangan adaptif dari dunia kerja dewasa ini. Tantangan adaptif adalah situasi dimana organisasi harus dengan cepat menyesuaikan diri untuk menjaga kelangsungan hidupnya, seperti contoh ketika anggota divisi pemasaran memiliki kesulitan untuk bekerjasama dengan personel divisi operasional.

Sumber: Dinas Pendidikan

Berdasarkan Tabel I-1 dapat dijelaskan bahwa hasil penilaian SKP di akhir tahun adalah sebesar 84,28% atau dengan kriteria nilai prestasi kerja baik. Nilai tersebut didapatkan dari sasaran kerja pegawai (SKP) dengan nilai 85,93 dikalikan bobot 60%, sehingga memperoleh nilai 51,56%. Selanjutnya ditambahkan dengan penilaian kinerja yang terdiri dari 6 (enam) kriteria dengan nilai 81,80 dikalikan bobot 40%, sehingga memperoleh nilai 32,72% dan menghasilkan nilai akhir 84,28%.

Sasaran kerja pegawai (SKP) adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahun. Target adalah hasil kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan. Realisasi adalah hasil kerja yang diperoleh sebagian sesuai target. Sasaran kerja pegawai (SKP) dilakukan berdasarkan kegiatan tugas pokok jabatan yang dibebankan kepada pegawai dengan indikator perencanaan target yang akan dicapai dengan *output* realisasi sebagai wujud dari capaian pelaksanaan tugas yang dibebankan selama 1 tahun kepada pegawai.

Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap, atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan perundang undangan. Pejabat penilai SKP adalah atasan langsung PNS yang dinilai dengan ketentuan paling rendah pejabat pengawas atau pejabat lain yang diberi pendelegasian kewenangan. Perilaku kerja sebagai unsur dari penilaian kinerja yang dilakukan bersama pejabat penilai atau atasan dari pegawai sesuai jabatannya berdasarkan indikator yang ditentukan.

Yukl (2011), menyatakan bahwa faktor pemimpin (*leadership*) merupakan salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen organisasi. Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing organisasi secara berkelanjutan. Kepemimpinan yang efektif sangat penting bagi keberhasilan organisasi, maka banyak riset yang memfokuskan pada karakteristik seorang pemimpin yang baik.

Pemimpin yang baik belum tentu memiliki kualitas yang sama, tetapi mereka biasanya memiliki tiga karakter, yaitu empati (kemampuan untuk menempatkan diri dalam posisi orang lain), kesadaran diri sendiri, dan objektivitas dalam menghadapi orang lain. Banyak pemimpin besar memiliki karakter lain, seperti

keberanian, kemampuan untuk mengilhami orang lain, penuh semangat, komitmen, fleksibilitas, inovatif, dan kemauan untuk bereksperimen. Para pemimpin harus berani menantang kondisi status quo dari perusahaan dan membantu pihak lain untuk menghadapi tantangan adaptif dari dunia kerja dewasa ini. Tantangan adaptif adalah situasi dimana organisasi harus dengan cepat menyesuaikan diri untuk menjaga kelangsungan hidupnya, seperti contoh ketika anggota divisi pemasaran memiliki kesulitan untuk bekerjasama dengan personel divisi operasional.

Dalam dinas pendidikan Kabupaten Kebumen pemimpin menjadi faktor yang paling berpengaruh dalam pencapaian kinerja pegawai. Pemimpin sebagai penggerak dalam melaksanakan tugas-tugas kepegawaian supaya tercapai target yang telah direncanakan. Para pegawai menjadi semangat bekerja dengan adanya gaya kepemimpinan yang bijaksana dan mampu menjadi panutan para pegawai.

Faktor motivasi mempunyai hubungan langsung dengan kinerja individual pegawai. Sedangkan faktor kemampuan individual dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang tidak langsung dengan kinerja. Kedua faktor tersebut keberadaannya akan mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Karena kedudukan dan hubungannya itu, maka sangatlah strategis jika pengembangan kinerja individual pegawai dimulai dari peningkatan motivasi kerja. Para pegawai dan organisasi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Para pegawai memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan organisasi. Apabila seorang pegawai memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi organisasi. Namun disisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, apabila para pegawainya bekerja tidak produktif, artinya para pegawai tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja, dan memiliki moril yang rendah (Sule dan Saefullah 2005: 235).

Biasanya pegawai yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya pegawai yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Oleh karena itu, merupakan sebuah keharusan bagi organisasi untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat para pegawai puas bekerja di organisasi. Pemahaman tentang jenis atau tingkat kebutuhan perorangan pegawai oleh organisasi menjadi hal mendasar untuk meningkatkan motivasi. Adanya

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KEBUMEN

ketercapaian kepuasan kerja pegawai, produktivitas pun akan meningkat.

Berdasarkan dari hasil wawancara terhadap responden 3 pegawai dinas pendidikan dapat diketahui bahwasannya motivasi kerja yang ada di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen adalah karena kompensasi yang diberikan cukup besar, selain itu karena orang-orang yang bekerja di kantor dinas pendidikan kebumen ramah tamah. Luthans (1998:213), mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Sharplin (1995: 225), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Sementara Gibson et.al (1996: 77), merumuskan bahwa kultur organisasi mengandung bauran nilai-nilai, kepercayaan asumsi, persepsi, norma, ciri khas dan pola perilaku. Sedangkan, Stoner e.al (1996:246), mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu *cognitive framework* yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma-norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi.

Faktor budaya merupakan suatu cerminan atau gambaran nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Budaya organisasi sangat penting untuk dipahami karena banyak pengalaman menunjukkan bahwa ternyata budaya organisasi tidak hanya berbicara mengenai bagaimana sebuah organisasi bisnis menjalankan kegiatannya sehari-hari, tetapi juga sangat mempengaruhi bagaimana kinerja yang dicapai oleh sebuah organisasi bisnis. Budaya organisasi biasanya dibentuk oleh para pemimpin yang mendirikan dan mengembangkan organisasi serta oleh penerus mereka. Satu generasi pegawai meneruskan budaya organisasi baik melalui kontak informal maupun melalui pembicaraan dengan pegawai lain serta pengalamannya di tempat kerja. Dalam sebuah organisasi yang memiliki budaya yang kuat, setiap orang mengetahui dan mendukung tujuan yang sama (Sumaatmadja, 2000).

Berdasarkan dari hasil wawancara terhadap responden 3 pegawai dinas pendidikan dapat diketahui bahwasannya budaya organisasi yang ada di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen membentuk kerja sama diantara pegawai dalam pelaksanaannya untuk melayani masyarakat lebih cepat. Serta didukung perilaku pegawai yang ramah dan sopan terhadap masyarakat sehingga berpengaruh baik dalam meningkatkan

pelayanan terhadap masyarakat. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti ingin menguji kembali pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya terletak pada teori dan indikator pernyataan yang digunakan. Dalam penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchardn, teori motivasi hierarki kebutuhan Maslow dan teori budaya organisasi Denison dan Mirsa. Peneliti mengambil obyek pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen. Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik untuk menguji **“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen”**.

LANDASAN TEORI

1. Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2005:97). Kinerja pegawai tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi, bagaimana organisasi dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2010) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dinyatakan bahwa kinerja berarti: (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja. Menurut Handoko (dalam Siagian, 2009), menyatakan bahwa kinerja adalah ukuran terakhir departemen personalia, dan hal tersebut ialah prestasi atau pelaksanaan kerja pegawai. Selanjutnya Djamaludin (2007), menyatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh *ability* atau kemampuan dan motivasi (beberapa besar seseorang merasa terdorong untuk bekerja). Secara umum kinerja dimaknai sebagai tindakan dan perilaku yang berada di bawah kendali individu yang berkontribusi terhadap tujuan organisasi secara legal yang tidak melanggar hukum serta tidak bertentangan dengan etika atau moral Mangkuperwira dalam Roeleejanto, Brast, Payangan, dan Pahlevi, (2015).

Perlunya diadakan penilaian kinerja pegawai dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada pegawai atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga organisasi dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KEBUMEN

karyawan. Penilaian kinerja dikenal dengan istilah “*performance rating*” atau “*performance appraisal*”. Menurut munandar (2008:287), penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan.

Suatu organisasi melakukan penilaian kinerja didasarkan pertimbangan bahwa perlu adanya suatu sistem evaluasi yang objektif terhadap organisasional. Selain itu, dengan adanya penilaian kinerja, pimpinan puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada organisasi secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan kepada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh masing-masing pegawai yang dalam pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Secara definisi, kepemimpinan memiliki berbagai perbedaan pada berbagai hal, namun demikian yang pasti ada dari definisi kepemimpinan adalah adanya suatu proses dalam kepemimpinan untuk memberikan pengaruh secara sosial kepada orang lain (Muhaimin, 2010).

Menurut Hadiporwono (2010), kepemimpinan ialah kemampuan seseorang dalam mengkoordinasikan dan menjalin hubungan antara sesama manusia serta mendorong orang lain untuk melaksanakan tugasnya dengan hasil yang maksimal. Kepemimpinan juga diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh (Wahjosumidjo: 2008).

Burhanuddin dalam Mesiono mengatakan kepemimpinan (*leadership*) merupakan inti manajemen, sebab kepemimpinanlah yang menentukan arah dan tujuan sebuah organisasi dengan memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung pelaksanaan proses manajemen secara keseluruhan (Mesiono, 2012). Secara umum dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan

kemampuan dan keterampilan mempengaruhi perilaku orang lain, dalam hal ini para anggota kelompok, sedemikian rupa sehingga perilaku tersebut diwujudkan dalam pola tindak orang yang bersangkutan yang memungkinkan memberikan yang terbaik pada dirinya dalam penyelesaian tugas bersama (Siagian, 2000).

Kebutuhan untuk memahami kepemimpinan yang dipertautkan dengan situasi tertentu merupakan hakikat dari kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional adalah berdasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini (Hersey dan Blanchard, 1988 dalam Syunutrihantoyo, 2014); (1) tingkat bimbingan dan perilaku tugas yang diberikan oleh pimpinan; (2) jumlah dukungan sosioemosional (perilaku hubungan) yang diberikan oleh pimpinan; (3) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu. Perilaku tugas yang dimaksud adalah kadar sejauh mana pemimpin menyediakan arahan kepada bawahannya, misalnya; memberikan ketentuan yang harus dilakukan, kapan melakukannya, dimana dan bagaimana melakukannya, sedangkan perilaku hubungan adalah kadar sejauh mana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan pengikutnya (para pegawai atau anggota, dalam hal ini misalnya, adanya dukungan yang diberikan pada bawahan untuk menyelesaikan tugas, menciptakan suasana kompak dan saling membawahi).

Kepemimpinan akan berjalan dengan baik dan benar ketika orang yang memiliki kepemimpinan memiliki niat yang baik pula. Niat yang baik adalah ketika orang memiliki prinsip yang kuat pada kecerdasan spiritualnya. Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Pemimpin yang baik untuk masa kini adalah orang yang religius, dalam artian menerima kepercayaan etnis dan moral dari berbagai agama secara kumulatif, kendatipun ia sendiri menolak ketentuan gaib dan ide ketuhanan yang berlainan (Agustian, 2000).

Teori kepemimpinan situasional ini mampu untuk memengaruhi pimpinan dalam organisasi kepada bawahannya dalam memberikan ketentuan evaluasi yang harus dilakukan, kapan melakukannya, dimana dan bagaimana melakukannya. Dengan begitu evaluasi akan dapat menyesuaikan diri pada tuntutan situasi, lingkungan sekitar sehingga dapat menyelesaikan suatu permasalahan dengan baik yang akan memengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan pengertian di atas, dapat dipahami bahwa kepemimpinan pada intinya merupakan perilaku dalam keadaan memimpin, dimana dalam keadaan memimpin, seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi orang lain atau bawahannya untuk melakukan sesuatu demi tercapainya tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Motivasi Kerja

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KEBUMEN

Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan usaha yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual (Robbins, 2003). Munandar (2006) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan akan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan agar tujuannya tercapai. Sedangkan dalam kamus besar bahasa Indonesia (KBBI) motivasi adalah dorongan yang timbul dalam diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu dan adapun pengertian lain adalah usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok tertentu melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuannya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya.

Menurut (Hasibuan, 2007) dalam (Warso, 2016), mengemukakan bahwa “Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau berkerjasama, berkerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya motivasi dari seorang pegawai memiliki hubungan erat dengan tingkat kinerja, karena dengan adanya motivasi akan memberikan dorongan pada pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Apabila tujuan telah tercapai, maka akan tercapai kepuasan dan cenderung untuk diulang kembali, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi.

4. Budaya Organisasi

Davis (Moeljono, 2005) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola yang terdiri atas kepercayaan dan nilai-nilai yang memberi arti bagi anggota suatu organisasi serta aturanaturan bagi anggota untuk berperilaku di organisasinya. Schein (Yuwono, dkk, 2005), juga menyatakan budaya organisasi adalah pola-pola asumsi dasar yang diyakini bersama yang suatu kelompok pelajari sebagai hal yang dapat menyelesaikan persoalan-persoalan adaptasi eksternal dan integrasi, yang telah bekerja dengan baik sehingga dinyatakan sebagai sah dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berfikir, dan merasa terkait dengan persoalan-persoalan yang dihadapi.

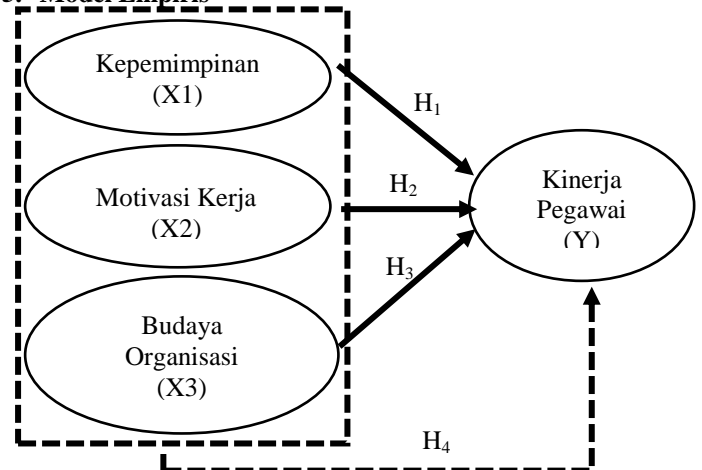
Melihat dari sisi kejelasan dan ketahanannya terhadap perubahan, Kotter dan Heskett (1998) memilah budaya organisasi menjadi ke dalam dua tingkatan yang berbeda. Dikemukakannya, bahwa pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah. Pengertian ini mencakup tentang apa yang penting dalam kehidupan, dan dapat sangat bervariasi dalam perusahaan yang berbeda: dalam beberapa hal orang sangat mepedulikan uang, dalam hal lain orang sangat mepedulikan inovasi atau kesejahteraan pegawai. Pada tingkatan ini budaya sangat sukar berubah, sebagian karena anggota kelompok sering

tidak sadar akan banyaknya nilai yang mengikat mereka bersama. Pada tingkat yang terlihat, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi, sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya. Sebagai contoh, katakanlah bahwa orang dalam satu kelompok telah bertahun-tahun menjadi pekerja keras, yang lainnya sangat ramah terhadap orang asing dan lainnya lagi selalu mengenakan pakaian yang sangat konservatif. Budaya dalam pengertian ini, masih kaku untuk berubah, tetapi tidak sesulit pada tingkatan nilai-nilai dasar.

Sedangkan Menurut Umar (2010), budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma dimana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para pegawai menyukai budaya atau tidak. Selanjutnya menurut Schein (2009), berpendapat budaya organisasi adalah pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan kebenarannya, oleh karena itu untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir dan merasakan kaitannya dengan masalah yang ada.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma yang berlaku dalam organisasi tersebut

5. Model Empiris



PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KEBUMEN

Gambar 1. Konsep Model Empiris

6. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁: Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen.
- H₂: Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen.
- H₃: Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen.
- H₄: Terdapat pengaruh antara kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen.

METODE

1. Obyek dan Subyek Penelitian

Menurut Sugiono (2012), objek penelitian adalah suatu atribut dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Obyek penelitian ini adalah variabel kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai.

Menurut Arikunto (2007), subyek penelitian merupakan sesuatu yang sangat penting kedudukannya di dalam penelitian, subyek penelitian harus ditata sebelum peneliti siap untuk mengumpulkan data. Subyek dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen.

2. Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2018:136) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen yang berjumlah 114 orang pegawai negeri sipil (PNS).

Sampel adalah sebagian dari populasi yang dipergunakan sebagai sumber data. Teknik dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling* dengan *purposive sampling* yang digunakan untuk menentukan sampel dengan pertimbangan tertentu. Metode *purposive sampling* yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu menggunakan pengumpulan sampel berdasarkan pertimbangan. Berdasarkan pada rumus tersebut, sampel yang dapat diambil dari populasi sebanyak 97 responden dan untuk memudahkan penelitian maka dibulatkan menjadi 100 responden yang merupakan pegawai Kantor Dinas

Pendidikan di Kabupaten Kebumen lebih dari 5 tahun bekerja.

3. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif yaitu statistik yang digunakan untuk menganalisis dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi Sugiyono (2010). Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data profil responden dari hasil jawaban kuisioner, misalnya jumlah responden, usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan lain-lain untuk dicari relevansinya dengan teori.

4. Analisis Statistik

Analisis statistik atau kuantitatif digunakan untuk menganalisis data dari hasil jawaban kuisioner dengan menggunakan metode-metode statistik. Analisis data kuantitatif ini menggunakan kuisioner sebagai alat bantu analisis yang berasal dari sampel sebanyak 100 responden.

5. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu alat pengukur itu telah sesuai dengan kebenaran yang diharapkan. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan menangkap data dari variabel yang ingin diteliti secara tepat. Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan kevalidan atau keaslian (keabsahan) suatu instrumen. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang dimaksud (simamora,2004). Untuk mengukur validitas digunakan rumus *Person Correlation*. Uji validitas menggunakan alat bantu *SPSS for Windows version 25* dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{(n \sum x^2 - (\sum X)^2) (n \sum y^2 - (\sum Y)^2)}$$

Menurut Ghazali (2009) reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan reliabel apabila jawaban dari seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Jawaban responden terhadap pernyataan dikatakan reliabel jika masing-masing pernyataan dijawab secara konsisten atau jawaban tidak boleh acak karena masing-masing pernyataan akan mengukur hal yang sama. Jika jawaban dalam indikator ini acak atau tidak konsisten, maka dapat dikatakan tidak reliabel (Ghazali,2009). Pengukuran reliabelitas dapat dilakukan dengan *On Shot* atau pengukuran sekali saja. Disini pengukuran hanya dilakukan sekali dan selanjutnya hasilnya akan dibandingkan dengan pernyataan lain untuk mengukur korelasi antar jawaban pernyataan. Analisis terhadap hasil uji reliabelitas pada peneliti ini menggunakan bantuan komputer dengan program *SPSS 25.0 for windows*, yang mengacu pada rumus *Alpha Cronbach* dengan kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KEBUMEN

$$r_t = \left(\frac{k}{k-1}\right) \left(1 - \frac{\sum Stz}{Stz}\right)$$

signifikansi $\alpha = 0,05$. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-k-1}}{\sqrt{1-r^2}}$$

6. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam persamaan regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel terikat. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel terikat. Cara mengetahui adanya multikolinieritas adalah dengan melihat besaran VIF (*Variance Inflation Factor*) dan besaran tolerance. Suatu regresi tidak mempunyai multikolinieritas apabila mempunyai nilai VIF dibawah 10 dan atau mempunyai angka tolerance diatas 0,1 (Ghozali, 2001).

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik apabila tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan diagram *scatterplot* dengan pengujian sebagai berikut:

- 1) Jika terdapat pola tertentu seperti titik-titik pada grafik yang membentuk suatu pola tertentu, maka regresi tersebut telah terjadi heteroskedastisitas. Sehingga model regresi tersebut tidak dapat dipakai;
- 2) Jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik pada grafik menyebar diatas dan dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas sehingga model regresi tersebut dapat dipakai.

c. Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2009), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi kedua variabel dependen maupun independen mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal. Berdasarkan analisis grafik (*Normal p-p plot of regression standardised residual*). Pada grafik normal plot dengan asumsi dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- 1) Jika data menyebar di atas grafik diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tersebut memenuhi asumsi normalitas;
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal, maka model regresi tersebut tidak memenuhi asumsi normalitas.

7. Uji Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji t)

Menurut Ghazali (2009) uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara parsial antar variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan tingkat

b. Uji Simultan (Uji F)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Ghozali, 2009). Uji F digunakan untuk menguji hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel x1, x2, dan x3 (kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi) berpengaruh secara bersama terhadap variabel Y (kinerja pegawai). Penelitian ini dilakukan dengan melihat pada *Anova* yang membandingkan *Mean Square* dari *regression* dan *Mean Square* dari residual sehingga didapat hasil yang dinamakan F_{hitung} . Rumusnya adalah:

$$F_{hitung} = \frac{r^2/k}{(1-r^2)/(n-k-1)}$$

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghazali (2009) menyatakan bahwa koefisien determinasi pada intinya untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Koefisien determinasi (R^2) dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kepadatan paling baik dalam analisis regresi, dimana hal yang ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi (R^2) antara 0 (nol) dan 1 (satu). Koefisien determinasi (R^2) nol variabel independen sama sekali tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Apabila koefisien determinasi semakin mendekati satu, maka dapat dikatakan variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Selain itu, koefisien determinasi dipergunakan untuk mengetahui prosentase perubahan variabel terikat (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Analisis Deskriptif

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 2. Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	68	68%
2	Perempuan	32	32%
Jumlah		100	100%

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan sumber data yang telah didapatkan melalui penyebaran kuisioner serta dituangkan pada Tabel IV-1, dapat dijelaskan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki 68 orang atau sebesar 68% dan kelamin perempuan 32 orang atau sebesar 32%. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai negeri sipil (PNS) di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen lebih banyak yang berjenis kelamin laki-laki dari pada perempuan.

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KEBUMEN

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 3. Usia Responden

No	Usia (Tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	30 – 39	5	5%
2	40 – 49	39	39%
3	>50	56	56%
Jumlah		100	100%

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan sumber data yang telah didapatkan melalui penyebaran kuisioner serta dituangkan pada Tabel IV-2, dapat dijelaskan bahwa responden yang berusia 30 sampai 39 tahun yaitu sebanyak 5 orang atau sebesar 5%. Usia 40 sampai 49 sebanyak 39 orang atau sebesar 39%. Usia lebih dari 50 tahun sebanyak 56 orang atau 56%. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai negeri sipil (PNS) di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen rata-rata sudah berusia diatas 50 tahun dengan jumlah 56 orang pegawai serta dengan persentase sebesar 56%. Pegawai dengan usai produktif 40 hingga 49 menempati posisi kedua dengan jumlah hanya 39 orang atau 39%, hal ini seharusnya menjadi bahan evaluasi Kantor Dinas Pendidikan.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4. Tingkat Pendidikan Responden

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SMP Sederajat	7	7%
2	SMA Sederajat	39	39%
3	D3	6	6%
4	S1	33	33%
5	S2	15	15%
Jumlah		100	100%

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan sumber data yang telah didapatkan melalui penyebaran kuisioner serta dituangkan pada Tabel IV-3, dapat dijelaskan bahwa responden yang mempunyai tingkat pendidikan SMP Sederajat sebanyak 7 orang atau sebesar 7%. Responden yang mempunyai tingkat pendidikan SMA Sederajat sebanyak 39 orang atau sebesar 39%. Responden yang mempunyai tingkat pendidikan Diploma 3 (D3) sebanyak 6 orang atau sebesar 6%. Responden yang mempunyai tingkat pendidikan Strata 1 (S1) sebanyak 33 orang atau sebesar 33%. Responden yang mempunyai tingkat pendidikan Strata 2 (S2) sebanyak 15 orang atau sebesar 15%. Hal tersebut dapat menunjukkan bahwa mayoritas pegawai negeri sipil (PNS) di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen mempunyai tingkat pendidikan SMA Sederajat. Namun banyak dari pegawai yang melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi lagi.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 5. Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
----	------------	--------	----------------

1	5 – 10	4	4%
2	11 – 15	55	55%
3	16 – 20	1	1%
4	>21	40	40%
Jumlah		100	100%

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan sumber data yang telah didapatkan melalui penyebaran kuisioner serta dituangkan pada Tabel IV-4, dapat dijelaskan bahwa responden dengan masa kerja 5 hingga 10 tahun sebanyak 4 orang atau 4%, responden dengan masa kerja 11 hingga 15 tahun sebanyak 55 orang atau 55%, responden dengan masa kerja 16 hingga 20 tahun sebanyak 1 orang atau 1% dan responden dengan masa kerja lebih dari 21 tahun sebanyak 40 orang atau 40%. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai negeri sipil (PNS) di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen terbanyak dengan masa kerja 11 hingga 15 tahun.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas Kepemimpinan (X_1)

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Kepemimpinan

Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Sig	Ket
x1.1	0,715	0,1966	0,000	Valid
x1.2	0,231	0,1966	0,021	Valid
x1.3	0,255	0,1966	0,010	Valid
x1.4	0,223	0,1966	0,026	Valid
x1.5	0,683	0,1966	0,000	Valid
x1.6	0,584	0,1966	0,000	Valid
x1.7	0,674	0,1966	0,000	Valid
x1.8	0,559	0,1966	0,000	Valid
x1.9	0,717	0,1966	0,000	Valid
x1.10	0,513	0,1966	0,000	Valid
x1.11	0,715	0,1966	0,000	Valid
x1.12	0,588	0,1966	0,000	Valid
x1.13	0,644	0,1966	0,000	Valid
x1.14	0,683	0,1966	0,000	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25.0, 2021

b. Uji Validitas Motivasi Kerja (X_2)

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja

Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Sig	Ket
x2.1	0,662	0,1966	0,000	Valid
x2.2	0,574	0,1966	0,000	Valid
x2.3	0,520	0,1966	0,000	Valid
x2.4	0,694	0,1966	0,000	Valid
x2.5	0,544	0,1966	0,000	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25.0, 2021

c. Uji Validitas Budaya Organisasi (X_3)

Tabel 8. Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi

Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Sig	Ket
x3.1	0,511	0,1966	0,000	Valid
x3.2	0,515	0,1966	0,000	Valid
x3.3	0,698	0,1966	0,000	Valid
x3.4	0,539	0,1966	0,000	Valid
x3.5	0,597	0,1966	0,000	Valid
x3.6	0,627	0,1966	0,000	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25.0, 2021

d. Uji Validitas Kinerja Pegawai (Y)

Tabel 9. Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KEBUMEN

Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Sig	Ket
y1	0,783	0,1966	0,000	Valid
y2	0,661	0,1966	0,000	Valid
y3	0,703	0,1966	0,000	Valid
y4	0,773	0,1966	0,000	Valid
y5	0,691	0,1966	0,000	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25.0, 2021

Berdasarkan tabel 6,7,8 dan 9 tersebut, dapat diketahui bahwa nilai r_{hitung} dari masing-masing butir pernyataan yang terdapat dalam kuisioner yang telah disebarkan lebih besar dari nilai r_{tabel} (0,1966) dengan nilai signifikansi kurang dari 0,050, sehingga seluruh item pernyataan yang digunakan pada seluruh variabel dapat dinyatakan valid.

e. Uji Reliabilitas

Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	r kritis	C A	Ket
1	Kinerja Pegawai	0,60	0,769	Reliabel
2	Kepemimpinan	0,60	0,829	Reliabel
3	Motivasi	0,60	0,733	Reliabel
4	Budaya Organisasi	0,60	0,608	Reliabel

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25.0, 2021

Berdasarkan tabel 10, dapat dijelaskan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* yang dimiliki oleh masing-masing variabel lebih dari 0,60.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Tabel 11. Uji Multikolinieritas

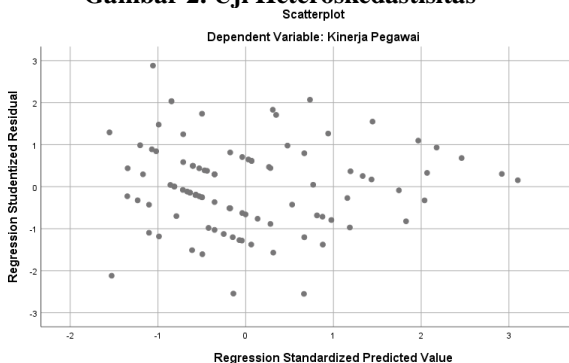
No	Variabel Bebas	Collinierity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan	0,911	1,097
2	Motivasi	0,929	1,076
3	Budaya Organisasi	0,978	1,022

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25.0, 2021

Berdasarkan tabel 11 tersebut, menunjukkan bahwa *collinearity statistic* pada nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan VIF tidak lebih besar dari 10, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa model regresi tidak terjadi multikolinieritas sehingga model dapat dipakai.

b. Uji Heteroskedastisitas

Gambar 2. Uji Heteroskedastisitas



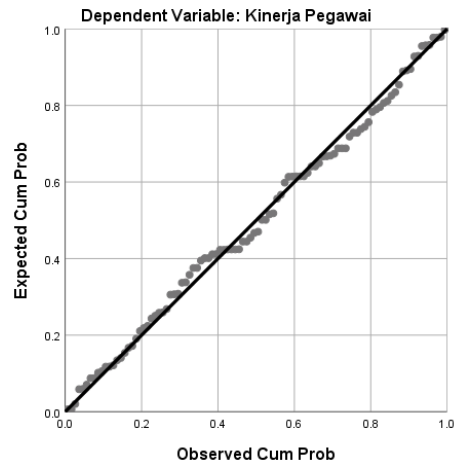
Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25.0, 2021

Berdasarkan gambar 2, menunjukkan bahwa tidak ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) dan tidak ada pola yang jelas sehingga dapat disimpulkan model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

c. Uji Normalitas

Gambar 3. Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25.0, 2020

Berdasarkan gambar 3 tersebut, dapat diketahui bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Dengan demikian model regresi memenuhi asumsi normalitas.

4. Uji Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji t)

Tabel 12. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	3.768	2.739		1.376	.172
Kepemimpinan	.258	.040	.541	6.523	.000
Motivasi Kerja	.302	.118	.211	2.568	.012
Budaya Organisasi	-.218	.092	-.189	-2.365	.020

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data primer diolah, 2021

- 1) Hubungan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai
Hasil uji t pada Tabel 12 tersebut, menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel kepemimpinan sebesar $0,000 < 0,05$ dan hasil perhitungan diperoleh angka $t_{hitung} 6,523 > t_{tabel} 1,98498$. Hasil ini menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima.
- 2) Hubungan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai
Hasil uji t pada Tabel 12 tersebut, menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel motivasi kerja sebesar $0,012 < 0,05$ dan hasil

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KEBUMEN

perhitungan diperoleh angka $t_{hitung} 2.568 > t_{tabel} 1,98498$. Hasil ini menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen, sehingga dapat disimpulkan bahwa **H₂ diterima**.

- 3) Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai
 Hasil uji t pada Tabel IV-12 tersebut, menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel budaya organisasi sebesar $0,020 < 0,05$ dan hasil perhitungan diperoleh angka $t_{hitung} -2.365$ dapat diartikan dengan $t_{hitung} 2.365 > t_{tabel} 1,98498$. Nilai t_{hitung} yang negatif tidak dipermasalahkan karena nilai t_{hitung} bersifat mutlak, tanda negatif hanya untuk menentukan arah dari hasil penelitian. Selain itu untuk penelitian sosial jika bernilai negatif maka tanda tersebut patut diabaikan. Hasil ini menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen, sehingga dapat disimpulkan bahwa **H₃ diterima**.

b. Uji Simultan (Uji F)

Tabel 13. Hasil Uji Simultan

ANOVA ^a					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model	148.144	3	49.381	21.273	.000 ^b
Residual	222.846	96	2.321		
Total	370.990	99			

- a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai
 b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepemimpinan

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan hasil olah data pengujian SPSS (*statistical product and service solutions*) yang disajikan pada Tabel IV-13, dapat diperoleh bahwa nilai F_{hitung} sebesar 21,273 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini diketahui bahwa nilai F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} sebesar 2,47, maka dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama atau simultan dari variabel kepemimpinan, variabel motivasi kerja dan variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen, sehingga dapat disimpulkan bahwa **H₄ diterima**.

c. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 14. Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.632 ^a	.399	.381	1.524

- a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepemimpinan
 b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan hasil pengujian SPSS (*statistical product and service solutions*) yang telah disajikan pada Tabel IV-14 tersebut, hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,381 artinya 38,1%

dari variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, variabel motivasi kerja, dan variabel budaya organisasi, sedangkan sisanya 61,9% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

Pembahasan

1. Pembahasan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis pada variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen menunjukkan bahwa nilai standar error sebesar 0,040 dan hasil uji t menunjukkan bahwa hasil $t_{hitung} 6,523 > t_{tabel} 1,98498$ dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$, berarti variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen. Hal ini berarti, apabila kepemimpinan di Kantor Dinas Kabupaten Kebumen semakin baik, maka kinerja pegawai negeri sipil (PNS) akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Data dan Tafsir (2019) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu juga penelitian yang dilakukan oleh Andayani dan Tirtayasa (2019), Monce Brury (2016) dan Maabuat (2016) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2. Pembahasan Motivasi Kinerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis data pada variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen menunjukkan bahwa nilai standar error sebesar 0,118 dan hasil uji t menunjukkan bahwa hasil $t_{hitung} 2.568 > t_{tabel} 1,98498$ dengan tingkat signifikansi $0,012 < 0,05$, berarti variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen. Hal ini menunjukkan jika motivasi kerja selalu diberikan terhadap para pegawai negeri sipil (PNS) dapat meningkatkan kinerja dari pegawai negeri sipil (PNS) itu sendiri. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Data dan Tafsir (2019), Andayani dan Tirtayasa (2019), yang menyebutkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal serupa juga dilakukan oleh Monce Brury (2016), dan Herminingsih dan Kreestianawati (2016) yang menyatakan bahwa motivasi kerja guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS).

3. Pembahasan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis pada variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen menunjukkan bahwa nilai standar error sebesar 0,092 dan hasil uji t menunjukkan bahwa hasil $t_{hitung} 2.365 > t_{tabel} 1,98498$ dengan tingkat

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KEBUMEN

signifikansi $0,020 < 0,05$, berarti variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat budaya organisasi maka kinerja pegawai negeri sipil (PNS) akan semakin menurun. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Data dan Tafsir (2019) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain yang dilakukan oleh Brury (2016), Herminingsih dan Kreestianawati (2016), dan Maabuat (2016), juga menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4. Berdasarkan hasil uji F dalam penelitian ini diperoleh nilai F_{hitung} sebesar $21,273 > F_{tabel}$ 2,47 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini membuktikan variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen.
5. Berdasarkan hasil uji Koefisien Determinasi (R^2) diperoleh nilai hasil sebesar 0,381 artinya 38,1% variabel kinerja pegawai, dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi, sedangkan sisanya 61,9% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam model penelitian ini. Hasil ini membuktikan bahwa variabel keterikatan terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen belum bisa sepenuhnya dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi karena nilainya masih dibawah 100%.

PENUTUP

Simpulan

Penelitian ini adalah penelitian dengan metode analisis deskriptif dan analisis statistik yang dilatarbelakangi adanya permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengujian variabel kepemimpinan menunjukkan bahwa t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} dengan tingkat signifikansi lebih besar dari pada α (0,05) yang berarti bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen.
2. Pengujian variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} dengan tingkat signifikansi lebih besar dari pada α (0,05) yang berarti bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen.
3. Pengujian variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} dengan tingkat signifikansi lebih besar dari pada α (0,05) yang berarti bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh

negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen.

4. Hasil uji simultan menunjukkan bahwa F_{hitung} lebih besar dari pada F_{tabel} dengan tingkat signifikansi lebih besar dari pada α (0,05), sehingga dapat diartikan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kebumen.

Keterbatasan

Dalam penulisan penelitian ini tentunya banyak keterbatasan yang tidak dapat dilakukan oleh penulis, keterbatasan dalam penelitian ini meliputi:

1. Kondisi sulit yang sedang terjadi yaitu pandemi Covid-19, membuat penelitian ini sedikit terhambat, karena sulitnya menemui beberapa responden sasaran dengan sistem kerja yang berbeda dengan sistem kerja pada umumnya.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian ini hanya terdiri dari tiga variabel yaitu kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi, padahal masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil (PNS).

DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, Imelda & Tirtayasa, Satria. 2019. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. Vol 2, No. 1, Maret 2019, 45-54.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, S. 2007. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* Edisi Revisi VI: hal 134. Jakarta: Rineka Apta.
- Brury, Monce. 2016. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*. Vol 4 ,No.1, 2016: 1-16.
- Data, M. Umar & Tafsir M. 2019. Pengaruh Motivasi, dan Budaya Perusahaan, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management & Business*. Vol 2, No 2 (2019): January-Juny.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Harnoto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Bumi Aksa.
- Herminingsih, Anik & Kreestianawati. 2016. Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal*

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN KEBUMEN

Ilmu Ekonomi dan Sosial. Vol 5, No 3. November 2016, hal 241 – 257.

- Maabuat, Edward S. 2016. Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dispenda Sulut UPTD Tondano). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. Vol 16 No. 01. Tahun 2016. Hal: 219-231.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. edisi 10. (Terjemahan). Jakarta: Salemba Empat.
- Miftah, Thoha. 2013. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mondy R Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Siagian, D., dan Sugiarto. 2006. *Metode Statistika*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Simamora, Henry. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sutikno, Sobry M. 2014. *Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan*, Edisi Pertama. Lombok: Holistica.
- Veithzal, Rivai. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi ke 6. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.