

PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI SEABAGAI VARIABEL INTERVENING TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI BALAI DIKLAT KEAGAMAAN MAKASSAR

Al Imran^{*1}, Muhammad Idris², Haeranah Alwany³

^{*1}Program Pascasarjana Magister manajemen, ITB Nobel Indonesia Makassar

²Program Pascasarjana Magister manajemen, ITB Nobel Indonesia Makassar

³Program Pascasarjana Magister manajemen, ITB Nobel Indonesia Makassar

E-mail: *alimran@gmail.com, ²muhammadidris709@gmail.com, ³haeranah@stienobel-indonesia.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan (1) Untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Makassar. (2) Untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi Pegawai Balai Diklat Keagamaan Makassar. (3) Untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Makassar melalui variabel motivasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Berdasarkan hasil uji statistik diketahui kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Makassar. (2) Berdasarkan hasil uji statistik diketahui lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Makassar. (3) Berdasarkan hasil uji statistik diketahui kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi pada Balai Diklat Keagamaan Makassar. Artinya jika kepemimpinan meningkat maka akan menurunkan motivasi. (4) Berdasarkan hasil uji statistik diketahui lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi pada Balai Diklat Keagamaan Makassar. Artinya jika lingkungan kerja meningkat maka akan menurunkan motivasi. (5) Berdasarkan hasil uji statistik diketahui kepemimpinan melalui motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Makassar. (6) Berdasarkan hasil uji statistik diketahui lingkungan kerja melalui motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Makassar. (7) Berdasarkan hasil uji statistik diketahui motivasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Makassar. Artinya jika motivasi meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kinerja

ABSTRACT

This study aims (1) to determine and analyze leadership, work environment and motivation affect the performance of Makassar Religious Education and Training Center employees. (2) To find out and analyze the influence of leadership and work environment on the motivation of Makassar Religious Education and Training Center employees. (3) To find out and analyze the influence of leadership on improving the performance of Makassar Religious Education and Training Center employees through motivational variables

The results of this study indicate that (1) Based on the results of statistical tests, it is known that leadership has a significant effect on increasing employee performance at the Makassar Religious Education and Training Center. (2) Based on the results of statistical tests, it is known that the work environment has a significant effect on improving employee performance at the Makassar Religious Education and Training Center. (3) Based on the results of statistical tests, it is known that leadership has no significant effect on motivation at the Makassar Religious Education and Training Center. This means that if leadership increases it will decrease motivation. (4) Based on the results of statistical tests, it is known that the work environment has no significant effect on motivation at the Makassar Religious Education and Training Center. This means that if the work environment increases it will decrease motivation. (5) Based on the results of statistical tests, it is known that leadership through motivation has no significant effect on increasing employee performance at the Makassar Religious Education and Training Center. (6) Based on the results of statistical tests, it is known that the work environment through motivation has no significant effect on increasing employee performance at the Makassar Religious Education and Training Center. (7) Based on the results of statistical tests, it is known that motivation has

a significant effect on increasing employee performance at the Makassar Religious Education and Training Center. This means that if motivation increases, employee performance will increase.

Keywords: *Leadership, Work Environment, Motivation and Performance*

PENDAHULUAN

Salah satu faktor penting bagi sebuah organisasi adalah sumber daya manusia, karena tanpa adanya sumber daya manusia tujuan dan sasaran organisasi tidak akan tercapai sesuai dengan rencana. Oleh karena itu, peranan sumber daya manusia sangat penting. Untuk mencapai tujuannya diperlukan sumber daya manusia yang sesuai dengan persyaratan dalam organisasi, dan juga harus mampu menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh organisasi. Setiap organisasi akan selalu berusaha meningkatkan kinerja pegawai, dengan harapan bahwa apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai. Kinerja pegawai merupakan salah satu modal bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu, kemampuan dan minat seorang pekerja, penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi tiga faktor diatas, maka semakin besar kinerja pegawai. (Firman, 2022)

Kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seseorang akan dapat menjadi pemimpin melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya, dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Kepimpinan selalu berhubungan dengan kemampuan untuk mempengaruhi perilaku pegawai dalam suatu kelompok kearah tercapainya tujuan, sehingga kepemimpinan selalu menyangkut hal yang mengatasi perubahan. Kepemimpinan secara khusus mempengaruhi gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan seseorang akan sangat mempengaruhi kondisi kerja, motivasi dan kepuasan kerja pegawai.

Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada pegawainya. Widyatmini dan Hakim (2008) mengatakan seorang pemimpin harus melakukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian, dan motivasi setiap individu yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan dalam suatu pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan pimpinan. Menurut Arep dan Tanjung (2002) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang saling berbeda-beda menuju kepada pencapaian dan tujuan tertentu.

Selanjutnya, lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam usaha untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang akhirnya berpengaruh terhadap kinerja pegawai, lingkungan yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai, begitupun yang akan terjadi sebaliknya. Lingkungan kerja yang kurang baik akan dapat mempertinggi tingkat kesalahan yang mereka lakukan. Oleh karena itu, setiap instansi perlu memahami secara mendalam mengenai lingkungan apa saja yang terkait langsung maupun tidak langsung dengan kegiatan kerjanya.

Pegawai sangat membutuhkan motivasi untuk melakukan suatu pekerjaan agar timbul suatu semangat atau kegairahan dalam bekerja. Setiap pegawai memiliki perbedaan motivasi pada dirinya dalam bekerja ada yang menginginkan suatu penghargaan yang diberikan oleh organisasi dimana ia bekerja dan rasa puas dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang hanya bisa dirasakan oleh dirinya sendiri. Motivasi dapat menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik.

Menurut Mc Cormick dalam Mangkunegara (2002) motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Sedangkan Nawawi (2003) menyatakan motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Kepemimpinan di Balai Diklat Keagamaan Makassar berjalan sesuai dengan SOP tugas pokok dan fungsinya. Hal ini karena dalam pelaksanaan kegiatan harus sesuai dengan program yang telah disusun. Dengan demikian, pelaksanaan program tersebut sesuai dan tepat sasaran berdasarkan kebutuhan satuan kerja. Maka diharapkan agar semua stakeholder dapat memberikan peran dan dukungannya. Pemimpin memotivasi pegawai berdasarkan hasil kerja yang telah dilaksanakan oleh pegawai yang ada. Misalnya memberikan reward kepada pegawai yang berdedikasi dan dapat bekerja sama dalam pelaksanaan program kegiatan yang telah disusun.

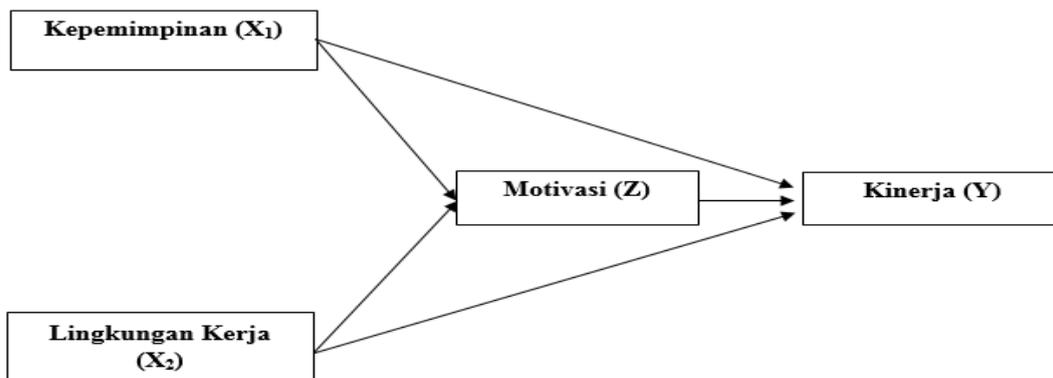
Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Fahriah (2020) dengan salah satu variabel penelitiannya adalah menggunakan variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menggunakan path analysis menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja memediasi antara pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Kemudian, penelitian yang dilakukan oleh Pane (2019) dengan menggunakan variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi. Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Kepemimpinan dan lingkungan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening.

Begitupun dengan Agung (2021) dimana dalam penelitiannya menggunakan variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening. Hasil variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh tetapi tidak signifikan, sedangkan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompetensi berpengaruh tetapi tidak signifikan, sedangkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penulis tertarik untuk mengangkat tema penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Balai Diklat Keagamaan Makassar”.

Gambar 1. Kerangka Konseptual



Dengan melihat kerangka pikir di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Makassar.
2. Diduga lingkungan kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Makassar.
3. Diduga kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi Balai Diklat Keagamaan Makassar.
4. Diduga lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi Balai Diklat Keagamaan Makassar.
5. Diduga motivasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Makassar
6. Diduga kepemimpinan melalui motivasi sebagai variabel intervening berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Makassar.
7. Diduga lingkungan kerja melalui motivasi sebagai variabel intervening berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Makassar.

METODE PENELITIAN

Bertolak dari permasalahan dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, penelitian berjenis penelitian kuantitatif dengan metode survei dengan teknik analisis korelasional untuk mengetahui pengaruh hubungan variabel terikat dan variabel bebas. Adapun penelitian ini akan dilaksanakan pada Balai Diklat Keagamaan Makassar. Waktu penelitian di rencanakan selama satu bulan yaitu pada bulan Desember 2021 – Januari 2022. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Balai Diklat Keagamaan Makassar yang berjumlah 64 orang yang terdiri atas pegawai 58 orang dan NPASN 6 orang. Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), sehingga sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Balai Diklat Keagamaan Makassar yang berjumlah 64 orang.

Teknik analisis data yang digunakan adalah uji kualitas data yaitu uji validitas, uji realibilitas, analisis regresi linier berganda dan pengujian hipotesis melalui uji t dan uji f serta koefisien determinasi (R square).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Indikator	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Kepemimpinan (X₁)			
X _{1.1}	0,546	0,246	Valid
X _{1.2}	0,484	0,246	Valid
X _{1.3}	0,778	0,246	Valid
X _{1.4}	0,723	0,246	Valid
X _{1.5}	0,642	0,246	Valid
X _{1.6}	0,697	0,246	Valid
Lingkungan Kerja (X₂)			
X _{2.1}	0,650	0,246	Valid

X _{2.2}	0,835	0,246	Valid
X _{2.3}	0,857	0,246	Valid
X _{2.4}	0,871	0,246	Valid
X _{2.5}	0,907	0,246	Valid
X _{2.6}	0,816	0,246	Valid
Motivasi (Z)			
Z _{1.1}	0,736	0,246	Valid
Z _{1.2}	0,654	0,246	Valid
Z _{1.3}	0,689	0,246	Valid
Z _{1.4}	0,638	0,246	Valid
Z _{1.5}	0,706	0,246	Valid
Z _{1.6}	0,247	0,246	Valid
Kinerja (Z)			
Y _{1.1}	0,594	0,246	Valid
Y _{1.2}	0,708	0,246	Valid
Y _{1.3}	0,723	0,246	Valid
Y _{1.4}	0,680	0,246	Valid
Y _{1.5}	0,663	0,246	Valid
Y _{1.6}	0,654	0,246	Valid

Sumber: Olah Data Primer, 2022

Hasil perhitungan uji validitas berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa nilai koefisien relasi lebih besar dibandingkan rtabel sebesar 0,246. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh item dari angket penelitian ini valid dan dapat digunakan sebagai instrument penelitian yang layak.

Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alfa</i>	Keterangan
Kepemimpinan (X ₁)	0,723	Reliabel
Lingkungan Kerja (X ₂)	0,905	Reliabel
Motivasi (Z)	0,810	Reliabel
Kinerja (Y)	0,751	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2022

Persamaan Uji Regresi Linier 1

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linier 1

Variabel	Koefisien Regresi	T _{hitung}	T _{tabel}	Sig.
<i>Constant</i>	23,033			
Kepemimpinan (X ₁)	-0,013	-0,064	1,999	0,949
Lingkungan Kerja (X ₂)	0,031	0,200	1,999	0,842

Sumber: Olah Data SPSS, 2022

$$Z = 23,033 + (-0,013)X_1 + 0,031X_2$$

Dalam persamaan regresi diatas, konstanta (Y) adalah sebesar 23,033. Artinya jika variabel kepemimpinan (X1) dan lingkungan kerja (X2) bernilai nol maka motivasi adalah sebesar 23,033.

Variabel kepemimpinan (X1) merupakan variabel yang mempengaruhi motivasi dengan nilai koefisien sebesar (-0,013). Artinya kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh positif terhadap motivasi, dan jika nilai kepemimpinan meningkat maka motivasi akan berkurang sebesar (-0,013).

Variabel lingkungan kerja (X2) merupakan variabel yang mempengaruhi motivasi dengan nilai koefisien sebesar 0,031. Artinya lingkungan kerja (X2) berpengaruh positif terhadap motivasi, dan jika nilai kepemimpinan meningkat maka motivasi akan bertambah sebesar 0,041.

Uji T (Uji Parsial) Untuk Regresi Linier 1

Tabel 4. Hasil Uji T (Uji Parsial)

Variabel	T _{hitung}	Signifikansi
Kepemimpinan (X ₁)	-0,064	0,949
Lingkungan Kerja (X ₂)	0,200	0,842

Sumber: Olah Data SPSS, 2022

Berdasarkan tabel di atas maka pengaruh variabel dapat di jelaskan sebagai berikut:

- a) Pengaruh kepemimpinan (X₁) terhadap motivasi pada Balai Diklat Keagamaan Makassar

Hasil pengujian kepemimpinan (X₁) diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,949 dengan nilai t_{hitung} sebesar (-0,064) dan menggunakan taraf signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan adalah 1,999. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} (-0,064) < 1,999 dan nilai signifikansi 0,949 > 0,05. Pengujian statistik menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan (X₁) tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi pada Balai Diklat Keagamaan Makassar.

- b) Pengaruh lingkungan kerja (X₂) terhadap motivasi pada Balai Diklat Keagamaan Makassar

Hasil pengujian lingkungan kerja (X₂) diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,842 dengan nilai t_{hitung} sebesar 0,200 dan menggunakan taraf signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan adalah 1,999. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} 0,200 < 1,999 dan nilai signifikansi 0,842 > 0,05. Pengujian statistik menunjukkan bahwa secara parsial lingkungan kerja (X₂) tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi pada Balai Diklat Keagamaan Makassar.

Koefisien Determinasi (R²) Untuk Regresi 1

Tabel 5. Hasil Uji Analisis Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,028	0,001	-0,032	4,496

Sumber: Olah Data SPSS, 2022

Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh variabel independen secara bersamaan dengan variabel dependen dapat dilihat dari besarnya nilai R² yaitu 0,001. Hal ini berarti pengaruh variabel bebas yang terdiri atas kepemimpinan dan lingkungan kerja mempunyai kontribusi terhadap motivasi sebesar 0,01%, sedangkan sisanya 99,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini, seperti kedisiplinan, kompetensi dan lain-lain.

Persamaan Regresi Linier 2

Tabel 6. Hasil Uji Regresi Linier 2

Variabel	Koefisien Regresi	T _{hitung}	T _{tabel}	Sig.
<i>Constant</i>	12,558			
Kepemimpinan (X ₁)	0,368	5,888	1,999	0,000
Lingkungan Kerja (X ₂)	0,345	7,316	1,999	0,000
Motivasi (Z)	0,173	4,413	1,999	0,000

Sumber: Olah Data SPSS, 2022

$$Y = 12,558 + 0,368X_1 + 0,345X_2 + 0,173Z$$

Dalam persamaan regresi diatas, konstanta (Z) adalah sebesar 1,701. Artinya jika variabel kepemimpinan (X₁), lingkungan kerja (X₃) dan Motivasi (Z) bernilai nol maka kinerja adalah sebesar 12,558.

Variabel kepemimpinan (X₁) merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,368. Artinya kepemimpinan (X₁) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan jika nilai kepemimpinan meningkat maka kinerja pegawai akan bertambah sebesar 0,368.

Variabel lingkungan kerja (X₂) merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,345. Artinya lingkungan kerja (X₂) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan jika nilai kepemimpinan meningkat maka kinerja pegawai akan bertambah sebesar 0,345.

Variabel motivasi (Z) merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,173. Artinya motivasi (Z) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan jika nilai kepemimpinan meningkat maka kinerja pegawai akan bertambah sebesar 0,173.

Uji T (Uji Parsial) Untuk Regresi Linier 2

Tabel 7. Hasil Uji T (Uji Parsial)

Variabel	T _{hitung}	Signifikansi
Kepemimpinan (X ₁)	5,888	0,000
Lingkungan Kerja (X ₂)	7,316	0,000
Motivasi (Z)	4,413	0,000

Sumber: Olah Data SPSS, 2022

Berdasarkan tabel di atas maka pengaruh variabel dapat di jelaskan sebagai berikut:
 a) Pengaruh kepemimpinan (X₁) terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Makassar

Hasil pengujian kepemimpinan (X_1) diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai t_{hitung} sebesar 5,888 dan menggunakan taraf signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan adalah 1,999. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} 5,888 > 1,999 dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Pengujian statistik menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Makassar.

- b) Pengaruh lingkungan kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Makassar

Hasil pengujian lingkungan kerja (X_2) diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai t_{hitung} sebesar 7,316 dan menggunakan taraf signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan adalah 1,999. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} 7,316 > 1,999 dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Pengujian statistik menunjukkan bahwa secara parsial lingkungan kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Makassar.

- c) Pengaruh motivasi (Z) terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Makassar

Hasil pengujian motivasi (Z) diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai t_{hitung} sebesar 4,413 dan menggunakan taraf signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan adalah 1,999. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} 4,413 > 1,999 dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Pengujian statistik menunjukkan bahwa secara parsial motivasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Makassar.

Koefisien Determinasi (R^2) untuk Regresi 2

Tabel 8. Hasil Uji Analisis Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,785	0,616	0,597	1,380

Sumber: Olah Data SPSS, 2022

Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh variabel independen secara bersamaan dengan variabel dependen dapat dilihat dari besarnya nilai R^2 yaitu 0,616. Hal ini berarti pengaruh variabel bebas yang terdiri atas kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi mempunyai kontribusi terhadap kinerja pegawai sebesar 61,6%, sedangkan sisanya 38,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini, seperti kedisiplinan, kompetensi dan lain-lain.

Uji Sobel

Tabel 9. Hasil Uji Sobel

Variabel	Uji Sobel	Nilai P
Kepemimpinan (X_1)	0,063	0,949
Lingkungan Kerja (X_2)	-0,201	0,840

Sumber: Olah Data Sobel, 2022

Berdasarkan tabel di atas maka pengaruh variabel dapat di jelaskan sebagai berikut:

- a. Pengaruh Kepemimpinan (X_1) melalui Motivasi (Z) sebagai Variabel Intervening Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Balai Diklat Keagamaan Makassar
 Nilai p diperoleh dari sebesar 0,949 dengan taraf signifikansi 0,05 dan derajat bebas 95. Sehingga diketahui bahwa $0,949 > 0,05$. Kemudian hasil uji sobel didapatkan nilai sebesar 0,063 dengan nilai t_{tabel} sebesar 1,96. Sehingga diketahui bahwa $0,063 < 1,96$. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung kepemimpinan melalui motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Makassar. Dengan kata lain, motivasi tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai.
- b. Pengaruh Lingkungan Kerja (X_2) melalui Motivasi (Z) sebagai Variabel Intervening Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Balai Diklat Keagamaan Makassar
 Nilai p diperoleh dari sebesar 0,840 dengan taraf signifikansi 0,05 dan derajat bebas 95. Sehingga diketahui bahwa $0,840 > 0,05$. Kemudian hasil uji sobel didapatkan nilai sebesar (-0,201) dengan nilai t_{tabel} sebesar 1,96. Sehingga diketahui bahwa $(-0,201) < 1,96$. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung lingkungan kerja melalui motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Makassar. Dengan kata lain, motivasi tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Peningkatan Kinerja Pegawai Balai Diklat Keagamaan Makassar

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa pada variabel kepemimpinan dengan nilai t_{hitung} sebesar 5,888 dan t_{tabel} sebesar 1,999. Sehingga diketahui $5,888 > 1,999$ dengan nilai koefisien $0,000 < 0,05$. Kepemimpinan merupakan variabel yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai koefisien yaitu 0,368, sehingga jika nilai kepemimpinan meningkat maka kinerja akan meningkat. Dari penjelasan tersebut diketahui bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Makassar.

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinnnya. Kepemimpinan dalam suatu organisasi pendidikan bersifat strategis karena dapat menentukan efektif tidaknya suatu organisasi. Adanya kepemimpinan yang baik dalam diri seorang pemimpin maka dapat membawa organisasi menjadi lebih baik.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho, Saryadi dan Widiartanto (2016). Dalam penelitian tersebut mengemukakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Begitupun dengan penelitian yang dilakukan oleh Fahriah (2020) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Pane (2019) mengemukakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berbeda dengan penelitian terdahulu yang telah disebut, pada penelitian yang dilakukan oleh Agung (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja Peningkatan Kinerja Pegawai Balai Diklat Keagamaan Makassar

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa pada variabel lingkungan kerja dengan nilai thitung sebesar 7,316 dan ttabel sebesar 1,999. Sehingga diketahui $7,316 > 1,999$ dengan nilai koefisien $0,000 < 0,05$. Lingkungan kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai koefisien yaitu 0,345, sehingga jika nilai lingkungan kerja meningkat maka kinerja akan meningkat. Dari penjelasan tersebut diketahui bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Makassar.

Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting di dalam pegawai melakukan aktivitas bekerja. Dengan memerhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap keagairahan atau semangat pegawai bekerja. Pengertian lingkungan kerja disini adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Lingkungan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya lingkungan kerja yaitu penerangan/cahaya, suhu udara, suara bising, keamanan kerja dan hubungan pegawai.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho, Saryadi dan Widiartanto (2016). Dalam penelitian tersebut mengemukakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Begitupun dengan penelitian yang dilakukan oleh Fahriah (2020) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Pane (2019) mengemukakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berbeda dengan penelitian terdahulu yang telah disebut, pada penelitian yang dilakukan oleh Agung (2021) menjelaskan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi pada Balai Diklat Keagamaan Makassar

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa pada variabel kepemimpinan dengan nilai thitung sebesar (-0,064) dan ttabel sebesar 1,999. Sehingga diketahui $(-0,064) < 1,999$ dengan nilai koefisien $0,949 > 0,05$. Kepemimpinan merupakan variabel tidak berpengaruh positif terhadap motivasi. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai koefisien yaitu (-0,013), sehingga jika nilai kepemimpinan meningkat maka motivasi akan menurun. Dari penjelasan tersebut diketahui bahwa variabel kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada Balai Diklat Keagamaan Makassar.

Kepemimpinan sebagai proses yang dilakukan seorang pimpinan untuk mempengaruhi orang lain, membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam suatu kelompok dan organisasi. Seorang pemimpin memiliki beberapa karakter khusus yang dapat dilihat dari sifat-sifat kepemimpinan. Kepemimpinan mencerminkan sasumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses

yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi. Kepemimpinan juga sering dikenal sebagai kemampuan untuk memperoleh consensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho, Saryadi dan Widiartanto (2016). Dalam penelitian tersebut mengemukakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi. Begitupun dengan penelitian yang dilakukan oleh Fahriah (2020) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Pane (2019) mengemukakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi.

Berbeda dengan penelitian terdahulu yang telah disebut, pada penelitian yang dilakukan oleh Agung (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi pada Balai Diklat Keagamaan Makassar

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa pada variabel kepemimpinan dengan nilai thitung sebesar (-0,064) dan ttabel sebesar 1,999. Sehingga diketahui $(-0,064) < 1,999$ dengan nilai koefisien $0,949 > 0,05$. Kepemimpinan merupakan variabel tidak berpengaruh positif terhadap motivasi. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai koefisien yaitu (-0,013), sehingga jika nilai kepemimpinan meningkat maka motivasi akan menurun. Dari penjelasan tersebut diketahui bahwa variabel kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada Balai Diklat Keagamaan Makassar.

Kepemimpinan sebagai proses yang dilakukan seorang pimpinan untuk mempengaruhi orang lain, membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam suatu kelompok dan organisasi. Seorang pemimpin memiliki beberapa karakter khusus yang dapat dilihat dari sifat-sifat kepemimpinan. Kepemimpinan mencerminkan sasumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi. Kepemimpinan juga sering dikenal sebagai kemampuan untuk memperoleh consensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho, Saryadi dan Widiartanto (2016). Dalam penelitian tersebut mengemukakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi. Begitupun dengan penelitian yang dilakukan oleh Fahriah (2020) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Pane (2019) mengemukakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi.

Berbeda dengan penelitian terdahulu yang telah disebut, pada penelitian yang dilakukan oleh Agung (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi sebagai Variabel Intervening Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Balai Diklat Keagamaan Makassar

Berdasarkan hasil pengujian dengan Sobel Test diperoleh nilai p sebesar 0,949 dengan taraf signifikansi 0,05 dan derajat bebas 95, Sehingga diketahui bahwa $0,949 > 0,05$. Kemudian hasil uji sobel didapatkan nilai sebesar 0,063 dengan nilai ttabel sebesar

1,96. Sehingga diketahui bahwa $0,063 < 1,96$. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung kepemimpinan melalui motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Makassar. Dengan kata lain, motivasi tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho, Saryadi dan Widiartanto (2016), Fahriah (2020), Pane (2019) dan Agung (2021). Dalam penelitian terdahulu mengemukakan bahwa kepemimpinan melalui motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi sebagai Variabel Intervening Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Balai Diklat Keagamaan Makassar

Berdasarkan hasil pengujian dengan Sobel Test diperoleh nilai p sebesar 0,840 dengan taraf signifikansi 0,05 dan derajat bebas 95, Sehingga diketahui bahwa $0,840 > 0,05$. Kemudian hasil uji sobel didapatkan nilai sebesar (-0,201) dengan nilai ttabel sebesar 1,96. Sehingga diketahui bahwa $(-0,201) < 1,96$. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung lingkungan kerja melalui motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Makassar. Dengan kata lain, motivasi tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho, Saryadi dan Widiartanto (2016), Fahriah (2020), Pane (2019) dan Agung (2021). Dalam penelitian terdahulu mengemukakan bahwa kepemimpinan melalui motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Balai Diklat Keagamaan Makassar

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa pada variabel motivasi dengan nilai thitung sebesar 4,413 dan ttabel sebesar 1,999. Sehingga diketahui $4,413 > 1,999$ dengan nilai koefisien $0,000 < 0,05$. Motivasi merupakan variabel yang berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai koefisien yaitu (0,173), sehingga jika nilai motivasi meningkat maka kinerja akan meningkat. Dari penjelasan tersebut diketahui bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Makassar.

Motivasi adalah suatu kondisi atau keadaan dimana dimaksudkan untuk mempengaruhi maupun mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu atau tindakan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup seperti yang diinginkan. Dengan adanya motivasi dalam diri seseorang, maka akan dengan mudah untuk mengarahkan dan menggerakkan orang tersebut untuk melakukan sesuatu hal seperti yang diinginkan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Motivasi untuk setiap individu dalam melakukan sesuatu pada dasarnya berbeda-beda, sehingga hal ini menjadi salah satu masalah yang harus dihadapi oleh manajemen karena motivasi yang menurun dalam diri pegawai akan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho, Saryadi dan Widiartanto (2016). Dalam penelitian tersebut mengemukakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Begitupun dengan penelitian yang dilakukan oleh Fahriah (2020) yang menjelaskan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Pane (2019) mengemukakan bahwa

motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Pada penelitian yang dilakukan oleh Agung (2021) menjelaskan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil uji statistik diketahui kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Makassar. Artinya jika kepemimpinan meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat.
2. Berdasarkan hasil uji statistik diketahui lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Makassar. Artinya jika lingkungan kerja meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat.
3. Berdasarkan hasil uji statistik diketahui kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi pada Balai Diklat Keagamaan Makassar. Artinya jika kepemimpinan meningkat maka akan menurunkan motivasi.
4. Berdasarkan hasil uji statistik diketahui lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi pada Balai Diklat Keagamaan Makassar. Artinya jika lingkungan kerja meningkat maka akan menurunkan motivasi.
5. Berdasarkan hasil uji statistik diketahui motivasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Makassar. Artinya jika motivasi meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat
6. Berdasarkan hasil uji statistik diketahui kepemimpinan melalui motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Makassar.
7. Berdasarkan hasil uji statistik diketahui lingkungan kerja melalui motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Makassar.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambarsari, L. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Keselamatan Kesehatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Total Bangun Persada. Universitas Muhammadiyah Surakarta; tidak dipublikasikan.
- Anoraga, Panji. (2014). Psikologi Kerja. Jakarta. PT. Rineka Cipta.
- Agung., I, Gusti, Ayu. (2021). Peran Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompetensi Terhadap Perilaku Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. ProBank: Jurnal Ekonomi dan Perbankan. Vol. 6, No. 2, Hal. 226 – 236.
- Fahriah, Zihan. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Dirgaputra Ekapratama Palembang Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. [skripsi]. Palembang. UIN Raden Fatah Palembang.
- Febrian, W. D., Zulhaida, Z., & Ilosa, A. (2019). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Riau Kepri Syariah Pekanbaru. Syarikat: Jurnal Rumpun Ekonomi Syariah, 2(2).

- Firman, A., Latief, F., & Dirwan, D. (2022). Dampak Pelatihan Mutasi dan Rotasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 8(2), 265-278.
- Firman, A. (2021). The Effect of Career Development on Employee Performance at Aswin Hotel and Spa Makassar. *Jurnal manajemen bisnis*, 8(1), 133-146.
- Gujarati, D.N. (2012). *Dasar-dasar Ekonometrika*, Terjemahan Mangunsong, R.C, buku 2, Edisi 5. Jakarta. Salemba Empat.
- Handoko., T. Hani. (2010). *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE.
- Harrianto, Ridwan. (2010). *Buku Ajar Kesehatan Kerja*. Jakarta. EGC.
- Hasibuan, Malayu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT. Bumi Aksara.
- Iqbal, et. All. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Business and Management Revie*.
- Ishak, Arep., Tanjung, Hendri. (2013). *Manajemen Motivasi*. Jakarta. PT.Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Mafra., Nisa', Ulul. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Dengan Motivasi sebagai Variabel Moderating Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Palembang. *Jurnal Ecoment Global*, Vol. 4, No. 1, Edisi Februari. Palembang. Universitas PGRI Palembang.
- Mangkunegara. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Remaja Rosda Karya.
- Nawawi., H. Hadari. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta. Gajah Mada University Press.
- Nitisemito, Alex. S. (2000). *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 3. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Muzakki, M., & Ariyanto, S. Y. (2019). Manajemen Strategik Dalam Penilaian Kinerja. *NUR EL-ISLAM: Jurnal Pendidikan Dan Sosial Keagamaan*, 6(1), 171–182.
- Nugroho, A., Tanoyo, K., & Yudha, w. T. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Hotel Majapahit Surabaya. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Nugroho, Muhammad, Adi., Saryadi., Widiartanto. (2016). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Bagian Produksi PT. Bandeng Juwana. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, Vol. 5, No. 1. Semarang. Universitas Diponegoro.

- Pane., Diapari, Sosagaon, Putra. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Dosen Politeknik di Kota Bekasi. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, Vol. 4, No. 9, September. Jakarta. Universitas Satya Negara Indonesia.
- Purwanto. (2009). *Evaluasi Hasil Belajar*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Salemba Empat.
- Ruky, A. S. (2002). *Sukses Sebagai Manajer Profesional Tanpa Gelar MM atau MBA*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung. CV. Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung. PT Refika Aditama.
- Yukl, Gary. (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, cetakan ke lima. Jakarta. Indeks.