

## PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PNS PADA DINAS TENAGA KERJA DAERAH PROVINSI SULAWESI BARAT

Idhan Haliq<sup>\*1</sup>, Ridwan<sup>2</sup>, Hari<sup>3</sup>

<sup>\*1</sup>Program Pascasarjana Magister manajemen, ITB Nobel Indonesia Makassar

<sup>2</sup>Program Pascasarjana Magister manajemen, ITB Nobel Indonesia Makassar

<sup>3</sup>Program Pascasarjana Magister manajemen, ITB Nobel Indonesia Makassar

E-mail: <sup>\*1</sup>aldiansyah031syam@gmail.com, <sup>2</sup>ridwan@stienobel-indonesia.ac.id, <sup>3</sup>hari@stienobel-indonesia.ac.id

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan budaya kerja secara parsial dan simultan terhadap kinerja PNS Pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Tenaga Kerja Provinsi Sulawesi Barat yang berjumlah 65 orang PNS dengan pertimbangan bahwa data dan informasi yang dibutuhkan lebih mudah diperoleh dan akurat serta sangat relevan dengan pokok permasalahan yang menjadi objek penelitian ini. Karena populasi kurang dari 100 orang, maka sampel ditentukan dengan teknik sampling jenuh (sensus). Sehingga jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 65 responden. Tehnik pengambilan data dilakukan melalui angket/kuesioner dimana setiap jawaban responden dinilai dengan menggunakan skor menurut skala Likert.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompensasi dan budaya kerja secara parsial masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS Pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Dari hasil uji F atau pengujian secara simultan menunjukkan bahwa Fhitung nilai sebesar 64,751 dan Ftabel dengan nilai sebesar 2,76. Sehingga menunjukkan bahwa Fhitung > Ftabel dengan signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompensasi dan budaya kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Selanjutnya, variabel kompensasi merupakan variabel yang berpengaruh paling dominan dengan nilai beta sebesar 0,382.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Kompensasi, Budaya Kerja, dan Kinerja

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the influence of leadership, compensation and work culture partially and simultaneously on the performance of civil servants at the Regional Manpower Office of West Sulawesi Province.*

*The population in this study were all employees of the West Sulawesi Province Manpower Office, totaling 65 civil servants with the consideration that the required data and information were easier to obtain and more accurate and very relevant to the subject matter that was the object of this research. Because the population is less than 100 people, the sample is determined by saturated sampling technique (census). So that the number of samples used in this study were 65 respondents. Data collection techniques were carried out through questionnaires where each respondent's answer was assessed using a score according to a Likert scale.*

*The results of this study indicate that leadership, compensation and work culture partially each have a positive and significant effect on the performance of civil servants at the Regional Manpower Office of West Sulawesi Province. From the results of the F test or simultaneous testing, it shows that Fcount is 64.751 and Ftable is 2.76. So it shows that Fcount > Ftable with a significance of  $0.000 < 0.05$ . These results indicate that leadership, compensation and work culture simultaneously have a significant effect on the performance of civil servants at the Regional Manpower Office of West Sulawesi Province. Furthermore, the compensation variable is the variable that has the most dominant influence with a beta value of 0.382*

**Keywords:** Leadership, Compensation, Work Culture, and Performance.

## PENDAHULUAN

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, pemerintah dituntut untuk menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja pemerintah merupakan suatu hal yang penting, karena pemerintah merupakan orang-orang yang memiliki pengaruh besar terhadap kepentingan masyarakat. Baik dan buruknya kinerja pemerintah yang merasakan dampaknya adalah masyarakat, sehingga pemerintah diharapkan selalu meningkatkan kualitas baik kemampuan, keterampilan, kreativitas, keteladanan maupun profesionalisme.

Untuk mendukung pembangunan pemerintahan daerah yang berkelanjutan, dibutuhkan kinerja aparat yang berkompeten. Kinerja adalah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melaksanakan tugas pekerjaannya kinerja merupakan suatu subjek permasalahan tersendiri, di mana kinerja sering diarahkan sebagai suatu indeks dari sesuatu yang lain, seperti pelajaran dan dorongan

Keberhasilan keseluruhan dari lembaga dalam mencapai tujuan strategis sangat bergantung pada tingkat kinerja pegawai. Kinerja itu sendiri adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011). Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2013) kinerja adalah fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang yang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu instansi atau organisasi dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari instansi dimana individu tersebut bekerja. Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi. Menurut Rivai (2011) bahwa kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Dalam penelitian ini, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai antara lain yaitu budaya kerja, kompensasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja.

Pegawai memegang peranan penting dalam menjalankan segala aktivitas organisasi agar dapat tumbuh berkembang mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang handal membutuhkan pengelolaan yang baik agar Kinerja pegawai lebih optimal. Pencapaian tujuan organisasi dipengaruhi oleh Kinerja pegawai itu sendiri. Maka dari itu organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang berpotensi dan berkualitas, baik dari segi pemimpin maupun pegawai pada pola tugas, tanggung jawab, berdaya guna sesuai dengan peraturan dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan organisasi.

Dalam organisasi pemerintahan, pimpinan dipandang sebagai perwakilan organisasi. Hal tersebut, memposisikan pimpinan sebagai orang yang paling berpengaruh. Maka tidak heran perilaku kerja pegawai akan cenderung patuh terhadap perintah pimpinan. Sunarto (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses memberikan inspirasi kepada semua pegawai agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan memainkan peran yang dominan, krusial dan kritis dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individual, kelompok maupun organisasi.

Kepemimpinan merupakan suatu konsep yang sangat dekat dengan kesuksesan dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Kepemimpinan adalah ilmu atau kemampuan

dalam menggunakan pengaruh terhadap orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau usaha kerja sama. Kepemimpinan akan sangat mewarnai, mempengaruhi bahkan menentukan bagaimana perjalanan suatu organisasi dalam mencapai tujuan - tujuannya. Pemimpin adalah orang - orang yang tahu apa yang harus dikerjakan, memiliki kemampuan dan kelebihan yang melebihi kemampuan orang lain, mempunyai kecakapan, kemampuan untuk mawas diri, kemampuan mengajak, membimbing, fasilitator bagi orang lain, memberi motivasi orang lain.

Selain faktor kepemimpinan, kompensasi adalah alasan yang paling menarik. Hal ini karena, tingkat kompensasi di dalam organisasi pemerintahan dipersepsikan menyenagkan, khususnya jika dibandingkan dengan beban kerja. Efendi (2020) mengemukakan bahwa kompensasi sering dikemukakan sebagai faktor yang selalu berpengaruh terhadap kinerja pegawai, bahkan terhadap aspek lain seperti kepuasan, kedisiplinan, loyalitas, dan lain-lain. Kompensasi merupakan instrument organisasi yang memungkinkan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Lebih lanjut dijelaskan bahwa seorang pegawai rela melakukan apapun bila kompensasi yang diterima sepadan.

Kompensasi dasar diperlukan untuk mempertahankan pegawai dengan standar hidup yang layak, akan tetapi kompensasi juga menyediakan suatu pengukuran berwujud mengenai nilai individu bagi perusahaan. Murty dan Hudiwinarsih (2012) mengemukakan bahwa pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia yang mempunyai imbas signifikan atas fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya. Kompensasi (pemberian) adalah biaya yang dikeluarkan organisasi mengharapkan pengeluaran dan biaya kompensasi ini memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari pegawai supaya perusahaan tersebut mendapatkan laba yang terjamin. Menurut Hasibuan (2010) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi.

Hasibuan (2006) menyatakan kompensasi adalah pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Lebih lanjut Mangkunegara (2005) mengatakan bahwa kompensasi adalah pemberian upah yang merupakan imbalan, pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai.

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi. Organisasi memberikan kompensasi dengan harapan adanya timbal balik dari pegawai tersebut untuk bekerja dengan prestasi yang baik. Hasibuan (2006) mengemukakan bahwa kompensasi yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi pegawai. Kompensasi yang diberikan harus layak, adil, dapat diterima, memuaskan, bersifat penghargaan dan sesuai dengan kebutuhan. (Lewa & Subowo, 2005)

Faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu faktor budaya kerja. Tobari (2015) mengatakan bahwa budaya organisasi dapat didefinisikan dengan norma-norma, nilai-nilai, filosofi, aturan-aturan dan ilkim kerja pegawai. Budaya hadir sebagai aturan yang mengikat setiap individu pegawai. Artinya, jalah pengaruh budaya ada pada nilai-nilai. Semakin kuat nilai-nilai organisasi tertanam dan diimplementasikan maka dapat melahirkan kinerja yang baik. Pada dasarnya suatu organisasi selalu berusaha untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, salah satu faktor yang sangat memengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan adalah budaya kerja. Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti mengubah sikap dan perilaku pegawai untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi.

Budaya kerja merupakan kelompok pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi. Membangun budaya berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik. Budaya kerja ini merupakan suatu pola, norma, keyakinan dan nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi dan dapat mempengaruhi tindakan atau perilaku pegawai dalam suatu organisasi sehingga berimplikasi terhadap kinerja pegawai yang ada dalam organisasi.

Menurut Robbins dan Timothy (2015) budaya organisasi adalah suatu system yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Budaya kerja merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Fenomena yang terjadi pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat adalah kinerja pegawai belum optimal, hal ini dapat dilihat dari baik kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehandalan dan kemampuan bekerja sama. Dari segi kuantitas jumlah pegawai belum memadai hal ini dapat dilihat dari struktur organisasi dimana masih ada beberapa Kepala Seksi yang kosong dan ada yang tidak mempunyai staf, dari segi kualitas pegawai masih banyak yang belum mengikuti diklat penjurangan maupun diklat kompetensi sesuai dengan bidang tugas masing-masing, dari segi ketepatan waktu masih sering didapati pimpinan atau pegawai yang sering terlambat dan absen tidak masuk kerja, malas-malasan dalam bekerja sehingga lebih banyak bersantai dari pada bekerja, dan masih ada sebagian pegawai yang mendahulukan kepentingan pribadi dari pada kepentingan kantor, dalam melaksanakan tugasnya jika ada kesalahan dalam bekerja pegawai kurang inisiatif untuk memperbaikinya, dan masih kurangnya kemampuan berinovasi dalam penyelesaian tugas.

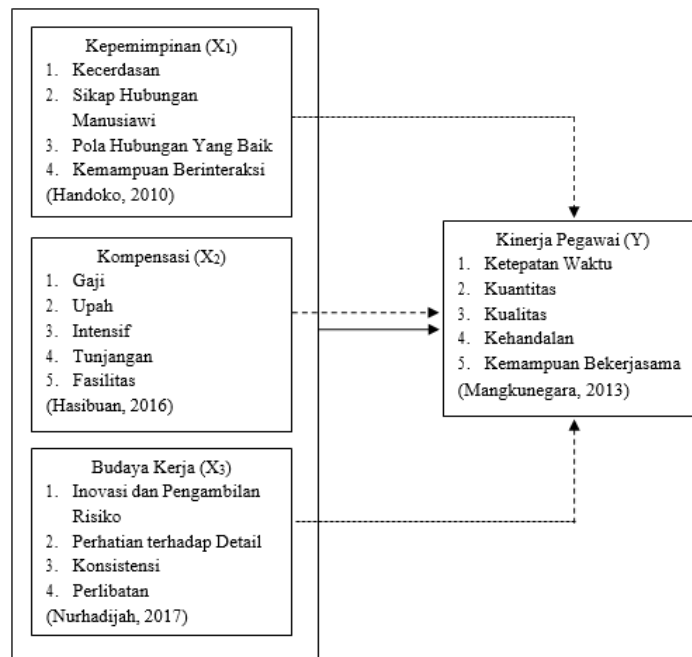
Kemampuan pengambilan keputusan seorang pemimpin terkadang tidak terkait dengan keputusan kebijakan karyawan atau bawahannya, dan pemimpin terkadang tidak mampu memotivasi, memberi dorongan, atau mempercayai bawahan untuk membuat keputusan terbaik yang relevan dengan pekerjaannya berdasarkan kemampuannya.

Pemimpin dalam komunikasi terkadang cenderung satu arah (top-down) tidak menerima masukan, saran dan kritik, kurang mampu mengendalikan bawahan, tidak mengetahui perilaku masing-masing bawahan untuk membantu dalam menghadapi konflik yang terjadi dalam organisasi, tidak memiliki pemahaman yang mendalam untuk mendengarkan setiap keluhan dari bawahan ini merupakan fenomena yang terjadi pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

Fenomena terkait kompensasi dapat dilihat dari indikator gaji, upah, insentif, tunjangan yang sudah sangat baik, namun indikator fasilitas sarana penunjang dinilai masih sangat kurang seperti misalnya pada Kantor UPTD Pengawasan Ketenagakerjaan Wilayah I dan II Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat hanya memiliki satu perangkat komputer dan printer.

Dalam melaksanakan tugas sebagian Pegawai Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat masih cenderung menggunakan "pola-pola lama" dan Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko masih sangat kurang. Disamping itu sebagian pegawai masih sering merasa tidak dilibatkan dalam kegiatan.

**Gambar 1. Kerangka Konseptual**



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

1. Diduga kepemimpinan, kompensasi dan budaya kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat.
2. Diduga kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat.
3. Diduga budaya kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat.
4. Diduga kepemimpinan, kompensasi dan budaya kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat.
5. Diduga variabel kepemimpinan yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja PNS pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian kuantitatif, sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2007) dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistic dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Tenaga Kerja Provinsi Sulawesi Barat. Waktu penelitian yaitu selama bulan April-Mei 2023.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Tenaga Kerja Provinsi Sulawesi Barat yang berjumlah 65 orang PNS dengan pertimbangan bahwa data dan informasi yang dibutuhkan lebih mudah diperoleh dan akurat serta sangat relevan dengan



pokok permasalahan yang menjadi objek penelitian ini. Karena populasi kurang dari 100 orang, maka sampel ditentukan dengan teknik sampling jenuh (sensus). Sehingga jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 65 responden. Penggunaan seluruh jumlah populasi sebagai sampel penelitian disebut sebagai sampling jenuh atau teknik sensus.

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data dan menggunakan skala likert. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara pengisian kuisisioner. Proses penelitian dilakukan sesuai dengan peraturan dan tidak mengganggu kelangsungan proses kerja di Dinas Tenaga Kerja Provinsi Sulawesi Barat.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda didahului dengan uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi linier berganda dan pengujian hipotesis melalui uji t dan uji f serta koefisien determinasi (R square).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$ , maka instrumen dinyatakan valid. Dari uji validitas yang dilakukan terhadap skor setiap item dengan skor total dari masing-masing atribut dalam penelitian ini, maka didapatkan hasil seluruh item variabel bebas dan variabel terikat menunjukkan sah atau valid, dengan nilai *Corrected Item Total Correlation* positif. Hasil uji validitas dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas**

Indikator	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
<b>Kepemimpinan (X1)</b>			
X1.1	0,666	0,244	Valid
X1.2	0,770	0,244	Valid
X1.3	0,709	0,244	Valid
X1.4	0,767	0,244	Valid
X1.5	0,674	0,244	Valid
X1.6	0,750	0,244	Valid
<b>Kompensasi (X2)</b>			
X2.1	0,751	0,244	Valid
X2.2	0,760	0,244	Valid
X2.3	0,795	0,244	Valid
X2.4	0,736	0,244	Valid
X2.5	0,808	0,244	Valid
X2.6	0,813	0,244	Valid
<b>Budaya Kerja (X3)</b>			
X3.1	0,699	0,244	Valid
X3.2	0,722	0,244	Valid
X3.3	0,712	0,244	Valid
X3.4	0,718	0,244	Valid
X3.5	0,657	0,244	Valid
X3.6	0,492	0,244	Valid
<b>Kinerja PNS (Y)</b>			
Y1.1	0,719	0,244	Valid

Indikator	rhitung	rtabel	Keterangan
Y1.2	0,720	0,244	Valid
Y1.3	0,599	0,244	Valid
Y1.4	0,694	0,244	Valid
Y1.5	0,795	0,244	Valid
Y1.6	0,633	0,244	Valid

Sumber: Olah Data Primer, 2023

Hasil perhitungan uji validitas berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa nilai koefisien relasi lebih besar dibandingkan  $r_{tabel}$  sebesar 0,244. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh item dari angket penelitian ini valid dan dapat digunakan sebagai instrument penelitian yang layak.

### Uji Reliabilitas

Konsep reliabilitas menurut pendekatan ini adalah konsistensi antara item- item dalam suatu instrumen. Tingkat keterkaitan antar item pertanyaan dalam suatu instrumen untuk mengukur variabel tertentu menunjukkan tingkat reliabilitas konsistensi internal instrumen yang bersangkutan. Dikatakan reliabel jika variabel instrument memiliki *cronbach alfa* lebih dari 0,50. Hasil Uji Reliabilitas dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alfa	Keterangan
Kepemimpinan ( $X_1$ )	0,817	Reliabel
Kompensasi ( $X_2$ )	0,869	Reliabel
Budaya Kerja ( $X_3$ )	0,742	Reliabel
Kinerja PNS (Y)	0,786	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2023

### Analisis Regresi Linear Berganda

Dalam penelitian ini model analisis regresi linear berganda terdiri dari beberapa variabel yaitu simultan kepemimpinan ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), budaya kerja ( $X_3$ ) dan kinerja (Y). Hasil dari analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linear Berganda Coefficients<sup>a</sup>**

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.139	1.922		0.593	0.556
	Kepemimpinan ( $X_1$ )	0.252	0.081	0.265	3.106	0.003
	Kompensasi ( $X_2$ )	0.333	0.071	0.382	4.698	0.000
	Budaya Kerja ( $X_3$ )	0.416	0.092	0.377	4.493	0.000

Sumber: Olah Data Spss, 2023

## Interpretasi Persamaan Regresi

$$Y = 1,139 + 0,252X_1 + 0,333X_2 + 0,416X_3$$

Persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Nilai Konstanta = 1,139. Dapat diartikan apabila semua variabel bebas yaitu kepemimpinan, kompensasi, budaya kerja mengalami perubahan, maka variabel terikat yaitu kinerja PNS akan bernilai sebesar 1,139. Dengan kata lain, apabila kepemimpinan, kompensasi, budaya kerja memberikan pengaruh maka kinerja PNS akan bernilai sebesar 1,139, dimana tanda positif menunjukkan terjadi kenaikan kinerja PNS.
2. Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja PNS dengan nilai koefisien sebesar 0,252. Kepemimpinan ( $X_1$ ) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS. Dan jika nilai Kepemimpinan meningkat maka kinerja PNS akan bertambah sebesar 0,252.
3. Variabel Kompensasi ( $X_2$ ) merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja PNS dengan nilai koefisien sebesar 0,333. Kompensasi ( $X_2$ ) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS. Dan jika nilai Kepemimpinan meningkat maka kinerja PNS akan bertambah sebesar 0,333.
4. Variabel Budaya Kerja ( $X_3$ ) merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja PNS dengan nilai koefisien sebesar 0,416. Budaya Kerja ( $X_3$ ) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS. Dan jika nilai Kepemimpinan meningkat maka kinerja PNS akan bertambah sebesar 0,416.

### Uji t (Secara Parsial)

Uji T merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya bermakna atau tidak. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan antara nilai  $t_{hitung}$  masing-masing variabel bebas dengan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05. Apabila nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka variabel bebasnya memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya.

Berdasarkan tabel 3 di atas maka pengaruh variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja PNS pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat

Hasil pengujian kepemimpinan ( $X_1$ ) diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,003 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,106 dan menggunakan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 dengan derajat kebebasan adalah 1,998. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  3,106 > 1,998 dan nilai signifikansi 0,003 < 0,05. Pengujian statistik menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PNS pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

- b. Pengaruh kompensasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja PNS pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat

Hasil pengujian kompensasi ( $X_2$ ) diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,698 dan menggunakan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 dengan derajat kebebasan adalah 1,998. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  4,698 > 1,998 dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Pengujian statistik



menunjukkan bahwa secara parsial kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PNS pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

- c. Pengaruh budaya kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja PNS pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat

Hasil pengujian budaya kerja ( $X_3$ ) diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,493 dan menggunakan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 dengan derajat kebebasan adalah 1,998. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  4,493 > 1,998 dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Pengujian statistik menunjukkan bahwa secara parsial kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PNS pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

### Uji f (Secara Simultan)

Pada pengujian hipotesis ini, uji F digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebasnya secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikatnya. Kemudian dilakukan dengan membandingkan nilai  $f_{hitung}$  dengan  $f_{tabel}$  pada taraf kepercayaan 0,05. Apabila nilai  $f_{hitung}$  > dari nilai  $f_{tabel}$ , maka berarti variabel bebasnya secara serentak memberikan pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikatnya, atau hipotesis diterima. Hasil uji F dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4. Hasil Uji F (Simultan)**

Model	<i>Sum of Square</i>	Df	<i>Mean Square</i>	F	Sig.
1 Regression	199,200	3	66,400	64,751	0,000
Residual	62,554	61	1,025		
Total	261,754	64			

Sumber: Olah Data SPSS, 2023

Berdasarkan analisis data yang dilakukan dengan menggunakan alat bantu program komputer *SPSS for Windows* diperoleh bahwa nilai  $f_{hitung}$  sebesar 64,751 dengan signifikansi sebesar 0,000, sehingga hasilnya nilai  $f_{hitung}$  sebesar 64,751 >  $f_{tabel}$  sebesar 2,76 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. Kesimpulannya adalah secara simultan kepemimpinan ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ) dan budaya kerja ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PNS pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

### Uji Beta (Pengujian Secara Dominan)

Uji beta yaitu untuk menguji variabel-variabel bebas/independen (X) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat/independen (Y) dengan menunjukkan variabel yang mempunyai koefisien beta standardized tertinggi.

**Tabel 5. Hasil Uji Beta**

Variabel	Beta	Signifikansi
Kepemimpinan ( $X_1$ )	0,265	0,003
Kompensasi ( $X_2$ )	0,382	0,000
Budaya Kerja ( $X_3$ )	0,377	0,000

Sumber: Olah Data SPSS, 2023

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel- variabel yang meliputi kepemimpinan ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ) dan budaya kerja ( $X_3$ ) maka yang mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kinerja PNS pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat adalah variabel gaya kompensasi ( $X_1$ ) dengan nilai beta sebesar 0,382.

### Uji Koefisien Determinasi

**Tabel 6. Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,872	0,761	0,749	1,013

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan output SPSS pada tabel di atas tampak bahwa dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada sebesar 0,761 hal ini berarti koefisien determinasi pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), budaya kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja (Y) sebesar 0,761 atau 76,1 %. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja PNS (Y) dipengaruhi oleh kepemimpinan ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), budaya kerja ( $X_3$ ) sebesar 76,1%, Sedangkan sisanya 23,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model ini.

### PEMBAHASAN

#### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja PNS Pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat**

Berdasarkan perbandingan nilai dinyatakan bahwa pada variabel kepemimpinan nilai  $t_{hitung}$  (3,106) >  $t_{tabel}$  (1,998) dengan nilai yang signifikan yaitu  $0,003 < 0,05$ . Artinya secara parsial kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PNS pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

Kepemimpinan merupakan variabel yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, hal tersebut bisa dilihat dari nilai koefisien yaitu 0,252. Artinya jika nilai kepemimpinan baik maka kinerja akan meningkat. Adapun indikator pernyataan yang paling dominan pada variabel kepemimpinan adalah indikator  $X_{1.2}$  yang mengatakan bahwa pimpinan mampu untuk mengarahkan spesifik mengenai pekerjaan yang akan dilakukan pegawai. Terdapat 39 responden atau 60% yang memberikan jawaban sangat setuju dan 26 responden atau 40% yang memberikan jawaban setuju pada pernyataan tersebut.

Pegawai memegang peran penting dalam menjalankan segala aktivitas organisasi agar dapat berkembang mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang handal membutuhkan pengelolaan yang baik supaya kinerja pegawai bisa lebih optimal. Peranan seorang pemimpin sangat menentukan kegagalan atau keberhasilan suatu organisasi.

Kepemimpinan adalah sebuah kekuatan atau kemampuan yang ada di dalam diri seseorang. Sikap kepemimpinan tersebut digunakan ketika memimpin. Salah satu pengaruh yang ditimbulkan dari sikap kepemimpinan tersebut adalah dapat mempengaruhi seseorang. Pengaruh yang diberikan ini dimaksudkan didalam sebuah pekerjaan atau organisasi. Hal itu dikarenakan umumnya sikap kepemimpinan dibutuhkan

seseorang dalam memimpin sebuah pekerjaan atau organisasi.

Pemimpin bukan sekadar memerintah orang di bawahnya. Sosok pemimpin membantu diri mereka sendiri dan orang lain untuk melakukan hal yang benar. Mereka menetapkan arah, membangun visi yang menginspirasi, dan menciptakan sesuatu yang baru. Kepemimpinan adalah tentang memetakan ke mana Anda harus pergi untuk berhasil sebagai tim atau organisasi.

Secara umum, seorang pemimpin memiliki aura karismatik di dalam dirinya, memiliki visi misi yang jelas, mampu mengendalikan apa yang dipimpin, dan tentunya pandai dalam berkomunikasi. Namun, pemimpin yang paling efektif adalah pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya memimpin dan beradaptasi dengan berbagai situasi.

Seorang pemimpin tentu harus memiliki kemampuan untuk memandu anggotanya. Selain itu, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi sekaligus meyakinkan sekelompok orang atau seseorang. Ketika pemimpin dan anggotanya sudah berada di jalur yang sama, maka apa yang ditargetkan akan lebih mudah dicapai.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Widodo (2017), Suprihat, dkk (2018), Bahri (2021), Lilis, dkk (2022) membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitupun juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Rafiie, dkk (2018), Sutiri, dkk (2020) dan Almar, dkk (2022) mengemukakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja PNS Pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat**

Berdasarkan perbandingan nilai dinyatakan bahwa pada variabel kompensasi nilai  $t_{hitung}$  (4,698) >  $t_{tabel}$  (1,998) dengan nilai yang signifikan yaitu  $0,000 < 0,05$ . Artinya secara parsial kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PNS pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

Kompensasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, hal tersebut bisa dilihat dari nilai koefisien yaitu 0,333. Artinya jika nilai kompensasi baik maka kinerja akan meningkat. Adapun indikator pernyataan yang paling dominan pada variabel kompensasi adalah indikator  $X_{2.2}$  yang mengatakan bahwa dengan gaji yang diperoleh saat ini, pegawai dapat mengerjakan tugas-tugas yang diberikan dengan baik. Terdapat 46 responden atau 70,8% yang memberikan jawaban sangat setuju dan 14 responden atau 21,5% yang memberikan jawaban setuju pada pernyataan tersebut.

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada organisasi. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Pemberian kompensasi kepada pegawai yang memberikan dampak positif kepada organisasi merupakan suatu apresiasi yang perlu untuk dilakukan. Dengan adanya hal tersebut, pegawai akan merasa dihargai dan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

Pemberian kompensasi kepada pegawai dapat memberikan dampak positif tidak hanya kepada pegawai, namun kepada organisasi juga. Hal-hal seperti pegawai berprestasi yang berhasil dipertahankan dan moral pegawai yang membaik dapat berpotensi meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Widodo (2017) membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitupun juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Sutiri, dkk (2020) mengemukakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja PNS Pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat**

Berdasarkan perbandingan nilai dinyatakan bahwa pada variabel budaya kerja nilai  $t_{hitung} (4,493) > t_{tabel} (1,998)$  dengan nilai yang signifikan yaitu  $0,000 < 0,05$ . Artinya secara parsial budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PNS pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

Budaya kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, hal tersebut bisa dilihat dari nilai koefisien yaitu 0,416. Artinya jika nilai kompensasi baik maka kinerja akan meningkat. Adapun indikator pernyataan yang paling dominan pada variabel kompensasi adalah indikator  $X_{3.6}$  yang mengatakan bahwa pegawai dilibatkan secara aktif dalam pemberian saran maupun kritik dalam pertimbangan keputusan yang akan diambil oleh atasan. Terdapat 53 responden atau 81,5% yang memberikan jawaban sangat setuju dan 12 responden atau 18,5% yang memberikan jawaban setuju pada pernyataan tersebut.

Nilai-nilai budaya kerja yang kuat sangat diperlukan oleh pegawai organisasi untuk mengatasi masalah dalam perkembangan dan perubahan eksternal maupun internal, sehingga budaya kerja tersebut akan menjadi suatu pedoman dan motivasi bagi pegawai dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang dihadapi baik pada tingkatan individu, kelompok maupun organisasi. Apabila pegawai memiliki perilaku yang sesuai dengan budaya kerja yang diterapkan oleh organisasi, maka pegawai dapat dukungan dan pengakuan dari lingkungan kerjanya. Hal tersebut akan mampu memberikan motivasi kerja bagi pegawai, yang kemudian dapat berdampak terhadap kinerja yang akan menjadi lebih baik.

Budaya kerja yang kuat merupakan kontrol dan menciptakan struktur bagi organisasi berdasarkan atas nilai-nilai yang diyakini bersama-sama dan norma-norma kelompok yang berlaku umum. Dengan budaya yang kuat, organisasi tidak perlu menyadarkan diri pada birokrasi formal yang kaku justru dapat menghalangi motivasi dan inovasi dalam menghadapi tantangan usaha yang harus dengan cepat. Budaya kerja adalah perwujudan dari kehidupan yang dijumpai di tempat kerja, secara lebih spesifik, budaya kerja adalah suatu system makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan, dan interaksi kerja, yang disepakati bersama dan digunakan di dalam kehidupan kerja sehari-hari. Dengan memperhatikan apa yang baru dikemukakan disini, sudah sepantasnya pengkajian budaya memperhatikan dengan seksama satuan analisis yang digunakan.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Desi Saputra Raffie dkk (2018) Atijah, Syaiful Bahri (2021), Isnawati Jafar, Syamsul Alam, Muhtar Hamzah (2022), membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitupun juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Rafiie, dkk (2018), Sutiri, dkk (2020) mengemukakan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja PNS Pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat**

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai konstanta kinerja model regresi sebesar 1,139, artinya jika nilai variabel bebas (kepemimpinan, kompensasi dan budaya kerja) nilainya 0 maka variabel terikat (kinerja) nilainya sebesar 1,139.

Dari hasil uji F atau pengujian secara simultan menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  sebesar  $64,751 > F_{tabel} 2,76$ . Hasil analisa menunjukkan bahwa variabel bebas yaitu kepemimpinan, kompensasi dan budaya kerja secara simultan berpengaruh signifikan

terhadap kinerja PNS pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sutiri, dkk (2020) mengemukakan bahwa kepemimpinan, kompensasi dan budaya kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.

### **Variabel yang Berpengaruh Paling Dominan Terhadap Kinerja PNS Pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat**

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel- variabel yang meliputi adalah kepemimpinan, kompensasi dan budaya kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Adapun variabel paling dominan adalah kompensasi ( $X_2$ ) dengan nilai yang paling besar yaitu 0,382.

Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan beban kerja yang dilakukan atau prestasi yang dihasilkan sehingga pegawai merasa cukup puas dengan hal tersebut. Diharapkan kepada organisasi dapat memberikan kompensasi kepada pegawai sesuai dengan prosedur dan adil kepada setiap pegawai. Dengan adanya kompensasi yang diberikan pegawai diharapkan mampu untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik lagi.

### **KESIMPULAN**

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

1. Kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Dengan nilai  $t_{hitung}$  (3,106) > nilai  $t_{tabel}$  (1,998) dengan nilai signifikan  $0,003 < 0,05$ .
2. Kompensasi secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Dengan nilai  $t_{hitung}$  (4,698) > nilai  $t_{tabel}$  (1,998) dengan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ .
3. Budaya Kerja secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Dengan nilai  $t_{hitung}$  (4,493) > nilai  $t_{tabel}$  (1,998) dengan nilai signifikan  $0,001 < 0,05$ .
4. Kepemimpinan, kompensasi dan budaya kerja secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat, dengan nilai  $f_{hitung}$  (64,751) > nilai  $f_{tabel}$  (2,76).
5. Kompensasi merupakan variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja PNS pada Dinas Tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat dengan nilai beta sebesar 0,465 dengan nilai signifikan sebesar 0,000.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Almar, Insyani., Alam, Syamsul., & Harlinda. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui Disiplin Kerja pada Sekretariat DPRD Kabupaten Luwu. *JMMN*. Volume 3 Nomor 5 Oktober 2022. Hal.802-816.
- Efendi, R., Rifa'i, M. N., Bahrin, K., Mila, H., & Suharmi. (2020). The Mediation of Work Motivation on the Effects of Work Discipline and Compensation on Performance Batik MSMEs Employees in Yogyakarta City, Indonesia. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, Vol. 7 (1), 689-703.



- Firman, A., & Dandu, S. (2023). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KECAMATAN PASIMASUNGGU KABUPATEN KEPULAUAN SELAYAR. *Ezenza Journal (EJ)*, 2(1), 38-49.
- Hasibuan, M. S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Jafar, ismawati., Alam, Syamsul., & Hamzah, Muhtar. (2022). Pengaruh Budaya Kerja, Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Motovasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Selayar. *JPMI*. Volume 2 Nomor 1.Hal 25-47.
- Lewa, E. I., & Subowo. (2005). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pertamina(PERSERO) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon. *Sinergi Edisi Khusus on Human Resources*.
- Lilis., Maryadi., & Deddy. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Kabupaten Polewali Mandar. *SJM*. Volume 2 No 1.2023:page 01-12.
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perusahaan*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Rahma, N., Ridwan, R., & Latief, F. (2023). PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI DINAS PEKERJAAN UMUM KOTA MAKASSAR. *Nobel Management Review*, 4(2), 348-357.
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta. Grafindo Persada.
- Rivai, V., & Sagala, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta. Rajawali Pers.
- Robbins, P. S., & Timothy, A. (2015). *Perilaku Organisasi, Buku 1 Edisi 12*. Jakarta. Salemba Empat.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung. Alfabeta.
- Sunarto. (2005). *Mengelola Karyawan*. Yogyakarta. Amus.
- Tobari. (2015). *Membangun Budaya Organisasi pada Instansi Pemerintahan*. Yogyakarta. Deepublish.