

Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon

Samson Laurens

Dosen Fisip UKIM Ambon

Email: SamsonLaurens@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of partial and simultaneous, work motivation factors, work culture, and leadership on the performance of civil servants in the Ministry of Industry and Trade of Maluku Province Ambon. The population that became the unit of analysis in this study, is the civil servants in the Ministry of Industry and Trade of Maluku Ambon as many as 86 people. For this research, the sampling technique used is by proportional stratified random sampling. The data that has been collected is processed by descriptive analysis and inferential analysis. Descriptive statistical analysis is used to describe the data characteristics obtained for each variable. Inferential analysis is used to test the hypotheses that have been formulated. The analysis technique used is multiple linear regression analysis. Based on the results of the analysis known that work motivation, work culture, and leadership simultaneously can give a positive and significant influence to the performance of civil servants at the Ministry of Industry and Trade Maluku Province Ambon. Partially only variable of work motivation which have significant effect. Therefore, the management of human resources development in decision making related to the improvement of the performance of employees at the Ministry of Industry and Trade of Maluku Province Ambon can maintain and encourage employee work motivation, work culture and leadership so that in turn will further encourage the performance improvement of employees of the Ministry of Industry and Trade Maluku Province Ambon.

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

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Komponen yang penting dalam suatu organisasi adalah aparatur yaitu orang-orang yang memberikan tenaga, bakat kreatifitas dan usaha mereka kepada organisasi.

Handoko (2001 : 233) mengatakan bahwa tanpa aparatur yang cakap organisasi dan manajemen akan gagal mencapai tujuannya. Bagaimana manajer melaksanakan fungsi penyusunan personalia (*staffing*) secara efektif akan

menentukan sukses atau kegagalan mereka sebagai manajer.

Dalam Undang-Undang Kepegawaian Nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian ditegaskan bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, diperlukan pegawai negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 45.

Berlakunya UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang otonomi daerah telah memberikan arah perubahan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Setiap daerah diberi kewenangan dan dituntut untuk meningkatkan kemandirian daerah baik dalam hal keuangan maupun kualitas sumber daya manusianya. Pemerintah daerah harus berupaya untuk lebih meningkatkan kualitas sumber daya manusia di segala

bidang karena peran sumber daya manusia diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Kondisi saat ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang ada sangat jauh dari apa yang diharapkan. Potret SDM manusia saat ini yang menunjukkan profesionalisme rendah, khususnya pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon. Hal ini dapat dilihat dari pelayanan kepada masyarakat yang mendapat sorotan, serta kurang kreatif dan inovatif. Sehingga hal ini memerlukan berbagai upaya pengelolaan dan peningkatan mutu layanan khususnya oleh Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon dengan memperhatikan faktor-faktor motivasi kerja, budaya kerja dan kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Faktor motivasi kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan penulis asumsikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Untuk melihat seberapa besar peranan ketiga faktor tersebut di atas terhadap peningkatan kinerja

pegawai negeri sipil pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon inilah yang melatarbelakangi penulis mengangkat permasalahan dan melakukan penelitian ini.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang terdahulu, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon.
2. Apakah budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon.
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon.

4. Apakah motivasi kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan secara simultan dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan, terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Motivasi

Menurut Muchdarsyah (2006:14) motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan, mengarahkan atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Dari definisi tersebut dijelaskan bahwa motivasi adalah merupakan suatu dorongan yang diinginkan seseorang untuk melakukan sesuatu guna memenuhi kebutuhannya.

Kesalahan persepsi dalam memandang kinerja yang rendah disebabkan kurang motivasi, yang sebenarnya tidak ada kaitannya dengan motivasi. Kinerja yang rendah mungkin dapat disebabkan oleh:

- a. SDM yang tidak cukup diberikan pelatihan;
- b. SDM yang bekerja kurang terampil/tidak profesional;
- c. Disiplin kerja kurang mendapat perhatian;
- d. Penentuan standar kualitas yang rendah;
- e. Manajemen/kepemimpinan yang buruk;
- f. Masalah pribadi yang tak terselesaikan.

Oleh karena itu, bahwa untuk mengidentifikasi hilangnya motivasi sangat sulit dan membahayakan. Komponen utama dalam proses memberi motivasi orang untuk bekerja lebih baik yaitu dengan menghilangkan kebiasaan-kebiasaan buruk yang menimbulkan kinerja dan pekerjaan buruk serta berupaya memahami kebutuhan individu.

Teori tentang motivasi pada dasarnya dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu Teori Kepuasan (*Content Theory*) dan Teori Proses (*Process Theory*). Teori kepuasan memberi gambaran tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang

diinginkan maka semakin giat seseorang untuk bekerja. Teori ini dikemukakan oleh beberapa pakar, yaitu: Teori Abraham H. Maslow dalam bukunya yang berjudul "*Motivation and Personality*" (Sondang P. Siagian, 2003:287) berpendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis, seperti sandang, pangan, dan papan.
- b. Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologis, dan intelektual.
- c. Kebutuhan sosial, berinteraksi dengan masyarakat
- d. Kebutuhan prestasi yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
- e. Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Teori ini pada dasarnya melihat bahwa kebutuhan dan kepuasan pekerja identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis, yaitu berupa materiil, maupun non materiil.

Dasarnya adalah manusia merupakan makhluk yang keinginannya tak terbatas atau tanpa henti, alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhannya berjenjang dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Selain Abraham Maslow, Clayton Alderfer (Sondang P. Siagian, 2003:289) dengan teorinya yang lebih dikenal dengan Teori ERG.

Teori ini secara konseptual memiliki persamaan dengan teori Maslow. Selain itu, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila disimak lebih lanjut akan terlihat bahwa:

- a. Makin tidak terpenuhinya kebutuhan tertentu makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- b. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang “lebih rendah” telah dipuaskan.
- c. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk

memuaskan yang lebih mendasar.

Prinsip Budaya Kerja

Masuknya nilai-nilai budaya dalam manajemen diharapkan akan terjadi peningkatan kualitas SDM, kualitas cara kerja, dan kualitas produknya. Mengenai kualitas produk dapat diukur dari aspek antara lain (Triguno, 2007 : 7).

- a. Kesesuaian dengan mutu yang diminta oleh pelanggan, mereka mengatakan puas atau tidak. Kalau mereka tidak puas berarti kualitas produk tersebut belum mencapai standar dan harus disempurnakan.
- b. Setiap orang dalam organisasi mempunyai sifat peran sebagai pemasok pelanggan, baik yang berorientasi internal maupun eksternal. Setiap pelanggan mempunyai dimensi persyaratan mutu yang berbeda-beda tergantung pada keperluannya. Oleh karena itu untuk menciptakan produk (barang atau jasa) diperlukan kerjasama internal maupun eksternal agar produk tersebut dapat memenuhi standar yang dipersyaratkan oleh pelanggan.

Untuk kerjasama yang intensif perlu diciptakan jaringan kerja yang menerobos kekakuan birokrasi seperti jaringan kerja horizontal, vertikal, dan diagonal.

- c. Orientasi pada pencegahan lebih baik dari pada memperbaiki kesalahan, karena biaya perbaikan akan menjadi lebih mahal dan mempengaruhi daya saing. Falsafat yang terkenal untuk kegiatan itu antara lain: *“Do it right at the first time”*, *“Zero Defect”*, *“Zero Discrepancies”*.
- d. Untuk mencegah pemborosan agar mutu menjadi lebih baik perlu dilihat dari aspek pembiayaan, yang antara lain meliputi penilaian (inspeksi, pengujian dan tugas lain), pencegahan (latihan, mencari penyebab, koreksi, pengembangan), kegagalan (kerusakan, perbaikan, kerja ulang, kurang waktu), kegagalan eksternal (pengganti jaminan, kerusakan, kehilangan pelanggan (*goodwill*), keluhan dan perbaikan).
- e. Mutu terletak pada sumberdaya, yang berarti

setiap SDM adalah inspektur kualitas bagi pekerjaannya. Untuk mencapai tingkat optimal cara kerja seperti itu diperlukan kerjasama melalui kelompok tertentu, mereka diberi pelatihan dan peralatan teknik untuk pemecahan masalah, sehingga mereka mampu mencegah kesalahan-kesalahan yang mungkin akan terjadi.

- f. Mutu dapat diraih melalui cara perbaikan yang berkesinambungan, hal ini merupakan falsafat manajemen yang mendekati tantangan atau tuntutan dengan cara kerja melalui proses berkesinambungan dan mencapai kemenangan kecil. Dalam hal ini ide-ide dari kelompok akan banyak berperan dalam upaya memperbaiki terus menerus.

Kepemimpinan

Selanjutnya, dengan menggunakan definisi sederhana dari *Modern Dictionary of Sociology* (Salusu, 2006 : 191) dikemukakan bahwa: pemimpin adalah seorang yang menempati peranan sentral atau

posisi dominan dan pengaruh dalam suatu kelompok.

Dengan demikian pemimpin itu merupakan seorang yang memiliki kelebihan, sehingga mereka memiliki kekuasaan dan kewajiban untuk mengarahkan dan membimbing bawahan juga mendapat pengakuan serta dukungan dari bawahannya, sehingga dapat menggerakkan mereka ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan kepemimpinan itu adalah sebuah konsep yang merangkum berbagai segi dari interaksi pengaruh antara pemimpin dengan pengikut dalam mengejar tujuan bersama.

Di sini diasumsikan bahwa suasana kepemimpinan hanya mungkin terbentuk dalam suatu lingkungan yang secara dinamis melibatkan hubungan di antara sejumlah orang. Konkritnya seseorang hanya dapat mengklaim dirinya sebagai pemimpin jika ia memiliki sejumlah pengikut. Selanjutnya antara pemimpin dan para pengikut terjalin ikatan emosional dan rasional menyangkut kesamaan nilai yang ingin disebar dan ditanam serta keamanan tujuan yang ingin dicapai. Walaupun dalam

realitasnya sang pemimpinlah yang biasanya memperkenalkan atau bahkan merumuskan nilai, dan tujuan. Suasana kepemimpinan hanya terbangun melalui ikatan hubungan timbal balik antara pemimpin dengan para pengikut.

Keberhasilan kepemimpinan menurut Stephen R. Covey dalam bukunya *Principle Centered Leadership* (Sukarna, 2002 : 48) dinyatakan dalam diagram di mana semua unsur manajemen itu harus mengarah pada tujuan dan nilai-nilai yang telah disepakati oleh kelompok atau organisasi dalam menghadapi tantangan atau mencapai tujuan.

Semua unsur tersebut mengacu pada tujuan dan nilai-nilai yang disepakati dan menjadi sikap dan perilaku serta tanggungjawab semua orang yang terlibat dalam organisasi. Pada tingkat organisasional struktur dan sistem harus mampu mengerahkan SDM dalam bentuk interaksi dan saling ketergantungan agar sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai yang telah disepakati. Selanjutnya pada penggunaan strategi harus disesuaikan dengan tujuan yang disepakati dengan mengerahkan sumberdaya yang dimiliki. Strategi harus dipantau dan

diubah sesuai dengan arus lingkungan yang terjadi.

Sustina (2002) dalam Mulyasa (2003: 203) merumuskan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Sementara Supardi dalam Mulyasa (2003:203) juga mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya; adanya pengikut; serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi.

Keating (2008 : 48) yang telah membuat sintesa dari berbagai fungsi

dan kecakapan kepemimpinan administratif sebagai berikut:

1. Kecakapan konsepsional (*conceptual skill*)

Kecakapan ini adalah kecakapan yang menuntut kemampuan untuk mengetahui kebijaksanaan organisasi secara keseluruhan. Kecakapan ini akan lebih bertambah penting terutama pada pimpinan tingkat atas.

2. Kecakapan kemanusiaan (*human skill*)

Kecakapan kemanusiaan adalah kemampuan untuk bekerja di dalam kelompok atau dengan kelompok. Hal ini dimaksudkan untuk membangun suatu usaha koordinasi di dalam suatu tim, di mana ia bertindak sebagai pemimpin.

3. Kecakapan teknis (*technical skill*)

Kecakapan tekni ini penting bagi pimpinan tingkat menengah dan pimpinan tingkat bawah di mana hubungan antara pimpinan dan bawahan sangat dekat.

Berdasarkan pendapat di atas, maka fungsi dan kecakapan kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Mengetahui bidang tugasnya;

- b. Peka atau tanggap terhadap lingkungannya;
- c. Melakukan hubungan antar manusia dengan baik;
- d. Melakukan hubungan komunikasi dengan baik ke dalam maupun ke luar;
- e. Mampu melakukan koordinasi;
- f. Mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat;
- g. Mampu mengadakan hubungan masyarakat.

Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goals and objectives*).

Elemen kunci dari sistem pengukuran kinerja terdiri atas:

- a. Perencanaan dan penetapan tujuan
- b. Pengembangan ukuran yang relevan
- c. Pelaporan formal atas hasil
- d. Penggunaan informasi

Sedangkan Simons (2002: 91) mengemukakan bahwa: “sesungguhnya *performance*

measurement system” membantu manajer dalam memonitor (*tracking*) implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil aktual sasaran dengan tujuan strategi. Sistem pengukuran kinerja biasanya terdiri atas metode sistematis dalam penetapan sasaran dan tujuan serta pelaporan periodik yang mengindikasikan realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan.

Kedua pendapat mengenai pengukuran kinerja di atas nampaknya tidak jauh berbeda dengan definisi yang terutang dalam “*Reference Guide*” *Province of Alberta; Canada*. Dalam *Reference Guide* itu disebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang ditetapkan.

Pentingnya penilaian terhadap hasil kerja sebagai umpan balik dalam penilaian kinerja ditegaskan oleh Umar (2008), yang menyatakan bahwa: “karyawan perlu umpan balik tentang kerja mereka, di mana hasil penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) karyawan dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan

balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Stoner (2006: 14) mendefinisikan kinerja sebagai kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu. Dengan demikian, kinerja merupakan *output* (hasil) pelaksanaan tugas dan pekerjaan. Menegaskan hal tersebut Gibson et. Al. (2000:111) mengemukakan bahwa kinerja merupakan perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang dan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan. Kemampuan di sini sangat dipengaruhi oleh pendidikan dan pengalaman.

Selanjutnya Gomes (2009: 212) memberikan kriteria *performance* atau kinerja pekerja yang terkait dengan hasil pencapaian tujuan ataupun pengukuran hasil-hasil akhir (*and result*), pelaku yang menekankan pada sasaran pencapaian sasaran dan *judgement* merupakan performansi adalah *quality of work* (jumlah jam kerja yang dilakukan dalam periode tertentu). *Quality of work* (kualitas kerja berdasarkan syarat-syarat kesesuaian), *creativity* (keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan

dan tindakan atas permasalahan yang timbul), *job knowledge* (pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan), *cooperation* (kesediaan kerja sama), *dependability* (kesadaran dan dapat keterampilan), *cooperation* (kesediaan kerja sama), *dependability* (kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja), *initiative* (semangat melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggungjawab), *personal qualities* (menyangkut kepribadian, kepemimpinan keramahan, dan integritas pribadi).

Ukuran kinerja secara umum, yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi: (1) kualitas kerja; (2) kuantitas kerja; (3) pengetahuan tentang pekerjaan; (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan; (5) keputusan yang diambil; (6) perencanaan kerja; serta (7) daerah organisasi kerja.

Mencermati berbagai uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja pegawai adalah kemampuan seorang pegawai untuk mengaktualisasikan dan mengapresiasi diri pada tugas

pokok dan fungsinya sebagai pegawai negeri sipil dalam lingkungan PNFI Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.

Sadly (2007:10-11) mengemukakan beberapa acuan dalam pelaksanaan tugas aparatur adalah sebagai berikut:

- a) Kemampuan memberikan contoh dalam mengemban tugas atau dengan kata lain sanggup menjadi panutan dengan berupaya menghindarkan diri dari berbagai perbuatan tercela.
- b) Kecintaan terhadap tugas, yakni kemampuan untuk mengutamakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Kecintaan ini harus diimplementasikan dalam kesungguhan kerja (*sense of belongingness*).
- c) Partisipasi aktif yang tercermin pada ketulusan kerja sama (*sense of participation*).
- d) Rasa tanggungjawab yang tinggi yang dimanifestasikan dalam kesungguhan mengemban tugas yang dibebankan

kepadanya (*sense of responsibility*).

- e) Memiliki motivasi yang kuat untuk mendinamisasi seluruh potensi yang ada baik secara intrinsik, maupun ekstrinsik.
- f) Kedisiplinan terhadap waktu.
- g) Membina keutuhan dan menciptakan rasa saling menghargai.
- h) Memiliki daya kreasi dan inovasi.
- i) Tekun, cermat, dan teliti dalam kerja.
- j) Memiliki kematangan emosi dan kedewasaan rasio (*rationality*)
- k) Percaya pada diri sendiri (*self confidence*)

Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan uraian pada sumber pustaka maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon.

2. Diduga bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon.
3. Diduga bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon.
4. Diduga bahwa secara simultan, faktor motivasi kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon.

METODOLOGI PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini ialah PNS pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon sebanyak 86 orang. Untuk penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah

dengan cara *proportional stratified random sampling*.

Jumlah sampel ditetapkan dengan rumus Taro Yamane (Riduwan, 2008:65) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Dimana:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

d² = Presisi yang ditetapkan

Jika tingkat presisi yang ditetapkan sebesar 5%, maka jumlah sampel PNS yang ditetapkan adalah :

$$n = \frac{86}{86 \cdot (0,05)^2 + 1} = \frac{86}{(86) \cdot (0,0025) + 1} = \frac{86}{1,18} = 70,78 \approx 71 \text{ responden}$$

Teknik Analisis Data

Teknik analisis utama yang digunakan dalam penelitian antara lain adalah:

1. Analisis Deskriptif

Merupakan alat analisis yang dilakukan melalui perhitungan dengan menggunakan logika untuk menarik kesimpulan yang logis mengenai data-data yang dianalisis. Analisis ini membahas item penelitian dan kriterianya dengan identitas responden dan variabel-variabel penelitian. Jadi dapat dikatakan

bahwa analisis deskriptif ini dimaksudkan untuk melakukan analisis data yang sesuai dengan klasifikasi responden ke dalam persentase dan nilai rata-rata.

Penelitian motivasi kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan diukur dengan menggunakan skala interval sebagai berikut:

4,20 – 5,00 = berkategori sangat baik

3,40 – 4,19 = berkategori baik

2,60 – 3,39 = berkategori cukup baik

1,80 – 2,59 = berkategori tidak baik

1,00 – 1,79 = berkategori sangat tidak baik

Rentang nilai skala interval tersebut didasarkan dari pengurangan skor tertinggi terhadap skor terendah kemudian hasilnya dibagi dengan jumlah interval penilaian (Sudjana, 2009 : 47).

2. Analisis Inferensial

Model analisis inferensial yang digunakan adalah regresi linier berganda (*Multiple Linier Regression*). Model analisis ini digunakan untuk melakukan pengujian hubungan antara sebuah *variabel dependent*

(terkait) dengan beberapa *variabel independent* (bebas) yang ditampilkan dalam bentuk persamaan regresi sebagai berikut (Algifari, 2000 : 81):

$$Y = b_0 + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 + b_3 \cdot X_3 + e$$

Dimana:

Y = Tingkat Kinerja PNS dalam waktu tertentu

X₁ = Motivasi Kerja

X₂ = Budaya Kerja

X₃ = Kepemimpinan

b₀ = Konstanta (*intercept*)

b₁ – b₃ = Koefisien regresi

e = Standar error (variabel di luar model)

Uji penelitian yang dilakukan berdasarkan pendapat dari Santoso (2002 : 167), yaitu:

a. Model Summary

Pengujian ini menampilkan nilai R, R², Adjusted R² dan *Std. Error of Estimate*. Nilai R menunjukkan korelasi antara variabel terikat dengan ketiga variabel bebas, nilai R² (*indeks determinasi*) menunjukkan persentase variasi nilai variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh persamaan regresi yang dihasilkan, *Adjusted R²* digunakan

- sebagai koefisien determinasi jika variabel bebas lebih dari dua.
- b. *Coefficients*
Uji ini akan menghasilkan nilai koefisien b_0 dan b_1, \dots, b_3 dari persamaan regresi
- c. *Uji F (Anova)*
Uji anova atau analisis digunakan untuk menguji ada atau tidaknya pengaruh simultan beberapa variabel *independent* terhadap variabel dependennya (*Multiple Regression*). Syarat ada pengaruh simultan adalah jika nilai sig. F (probabilitas) berada di bawah taraf signifikan 5%.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Deskripsi penelitian adalah penjelasan mengenai faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja Pegawai Departemen

Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon berdasarkan tanggapan responden terhadap kuesioner yang diajukan sesuai tingkat substansi pemahaman responden.

Untuk mengetahui realisasi masing-masing variabel dependen (X) dan independen (Y) yang meliputi variabel Motivasi Kerja (X1), variabel Budaya Kerja (X2), variabel Kepemimpinan (X3), dan Variabel Kinerja Pegawai (Y) dapat diketahui dari nilai skor rata-rata tanggapan responden atas pertanyaan yang diajukan.

1. Kondisi Motivasi Kerja Pegawai

Motivasi kerja dalam penelitian ini adalah faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan pegawai negeri sipil dalam Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah.

Tabel 1. Skor Rata-rata Penilaian Motivasi Kerja

No	Indikator	Skor Rata-rata	Kategori
1	Menerima gaji yang mencukupi kebutuhan hidup	3.65	Baik
2	Kondisi kerja terasa nyaman	3.97	Baik
3	Keinginan untuk berinteraksi dengan banyak orang	2.41	Tidak Baik
4	Pemberian penghargaan khusus atas penyelesaian pekerjaan yang sulit	3.31	Cukup Baik
5	Kesempatan bagi setiap pegawai untuk maju melalui adanya promosi	2.06	Tidak Baik
Rata-rata		3.08	Cukup Baik

Sumber: Data diolah, 2017

Tabel 1 menunjukkan perolehan skor rata-rata penilaian tanggapan responden terhadap masing-masing indikator motivasi kerja pegawai. Berdasarkan hasil analisis, kondisi motivasi kerja pegawai Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon tergolong cukup baik.

2. Kondisi Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan ketentuan-ketentuan organisasi yang berlaku bagi seluruh pegawai dalam lingkup Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon dalam menjalankan tugas-tugasnya utamanya dalam menjalankan pelayanan di bidang pendidikan non formal dan informal.

Tabel 2. Skor Rata-Rata Penilaian Budaya Kerja

No	Indikator	Skor Rata-rata	Kategori
1	Pegawai diberikan kebebasan untuk mengutarakan ide dan gagasan baru yang bermanfaat untuk kemajuan organisasi	3.32	Cukup Baik
2	Pegawai diberikan kebebasan untuk mencari fakta-fakta dalam usahanya untuk mencari kebenaran.	2.87	Cukup Baik
3	Organisasi mengharapkan setiap pegawai dapat memecahkan permasalahan kerja secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan	3.49	Baik
4	Organisasi mengharapkan setiap pegawai mempersiapkan diri dengan pengetahuan umum atau keahlian-keahlian khusus dalam mengelola tugas atau kewajibannya dalam bidangnya.	3.39	Cukup Baik
5	Organisasi menerapkan sanksi dan reward agar setiap pegawai bertanggungjawab dalam bekerja	3.87	Baik
Rata-rata		3,39	Cukup Baik

Sumber: Data diolah, 2017

Hasil analisis pada tabel X2.3, menunjukkan bahwa budaya kerja yang berlaku pada pegawai Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon tergolong baik.

3. Kondisi Kepemimpinan

Kepemimpinan diukur berdasarkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pimpinan dalam lingkup Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon untuk membangun

suatu sistem, dalam upaya ditentukan.
pencapaian tujuan yang telah

Tabel 3. Skor Rata-rata Penilaian Kepemimpinan

No	Indikator	Skor Rata-rata	Kategori
1	Pimpinan anda melakukan hubungan komunikasi yang baik dengan pegawai	3.89	Baik
2	Pimpinan anda menumbuhkan rasa tanggungjawab di kalangan para pegawai	3.79	Baik
3	Pimpinan anda memberikan teladan atau contoh yang baik.	3.76	Baik
4	Pengambilan keputusan-keputusan pimpinan yang objektif	3.45	Baik
5	Pimpinan anda mengambil masukan/saran untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan	3.35	Cukup Baik
Rata-rata		3.65	Baik

Sumber: Data diolah, 2017

Tabel 3. menunjukkan perolehan skor rata-rata penilaian tanggapan responden terhadap masing-masing indikator kepemimpinan. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap kepemimpinan di Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon tergolong baik.

4. Kondisi Kinerja Pegawai

Pengukuran kinerja pegawai berdasarkan proses aktivitas yang telah dilakukan oleh pegawai Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon untuk mencapai kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan kerja kepada masyarakat.

Tabel 4. Skor Rata-rata Penilaian Kinerja Pegawai

No	Indikator	Skor Rata-rata	Kategori
1	Pegawai dapat memahami dengan cepat perintah yang diberikan oleh pimpinan	3.90	Baik
2	Pegawai menyelesaikan setiap pekerjaan secara efektif	3.82	Baik
3	Pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	3.51	Baik
4	Disiplin dalam bekerja	3.83	Baik
5	Bekerjasama secara harmonis dengan seluruh pegawai	4.03	Baik
6	Memiliki daya kreasi	3.5	Baik
7	Taat pada setiap aturan organisasi	3.8	Baik
8	Memberikan contoh yang baik dalam mengemban tugas	3.92	Baik
9	Mengutamakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya	3.92	Baik
10	Membina keutuhan dengan menciptakan rasa saling menghargai dengan rekan kerja	3.6	Baik
Rata-rata		3,78	Baik

Sumber: Data diolah, 2017

Tabel 4. menunjukkan perolehan skor rata-rata penilaian indikator kinerja pegawai didasarkan pada penilaian pimpinan. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa umumnya pegawai Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon

memiliki kinerja yang tergolong baik.

Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Kerja, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Sebagaimana salah satu tujuan penelitian ini yaitu mengukur pengaruh motivasi kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan terhadap

kinerja pegawai negeri sipil pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon, baik secara parsial maupun simultan.

Tabel 5. Hasil Perhitungan Koefisien Regresi

Model	Coefficients ^a					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	2.778	.188		14.784	.000
1	MOTIVASI KERJA	.133	.066	.243	2.024	.047
	BUDAYA KERJA	.129	.081	.272	1.599	.115
	KEPEMIMPINAN	.065	.065	.167	1.001	.321

a. Dependent Variable: KINERJA

Berdasarkan tabel 5. di atas apabila dimasukkan dalam persamaan regresi maka akan diperoleh persamaan koefisien regresi (b) sebagai berikut: $Y = 2,778 + 0,133 X_1 + 0,129 X_2 + 0,065 X_3$

Dari persamaan regresi tersebut terlihat bahwa nilai konstanta sebesar 2,778 yang menyatakan bahwa jika tidak ada variabel motivasi kerja, budaya kerja dan kepemimpinan maka kinerja Pegawai pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon adalah sebesar 2,778.

Nilai koefisien regresi variabel motivasi kerja sebesar 0,133

menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu motivasi kerja pegawai maka akan meningkatkan kinerja Pegawai pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon adalah sebesar 0,133.

Nilai koefisien regresi variabel budaya kerja sebesar 0,129 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu budaya kerja maka akan meningkatkan kinerja Pegawai pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon adalah sebesar 0,129.

Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan sebesar 0,065 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu kepemimpinan maka akan meningkatkan kinerja

Pegawai pada Departemen Provinsi Maluku Ambon adalah Perindustrian dan Perdagangan sebesar 0,065.

Tabel 6. Model Summary untuk uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.953	3	.984	12.054	.000 ^b
	Residual	5.472	67	.082		
	Total	8.425	70			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, BUDAYA KERJA

Sumber: lampiran hasil perhitungan dengan program SPSS

Dari tabel 6. di atas tergambar bahwa Nilai F-hitung 12,054, dan $p=0,000$ lebih kecil dari taraf nyata 0,05 maka berdasarkan kriteria pengujian hipotesis di atas, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian terdapat keyakinan 95% koefisien regresi secara bersama-sama (serentak) berbeda nyata dengan 0, hal ini berarti persamaan regresi berganda dapat dipakai untuk melakukan pengukuran secara statistik, baik untuk menaksir pengaruh maupun korelasi dari variabel bebas dengan variabel terikatnya. Yang selanjutnya dapat dijadikan dasar pola konsep atau strategi dalam peningkatan kinerja pegawai pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon.

Sehubungan dengan pengujian tersebut maka hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa variabel motivasi kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon diterima. Ketiga variabel tersebut secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai. Pengaruh tersebut adalah cukup kuat yaitu $Adj R^2=0,351$. Hal ini berarti bahwa 35,1% variabel kinerja ditentukan oleh variabel motivasi kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan. Sementara 64,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Sedangkan korelasi

serentak (R) juga tergolong sangat kuat yaitu $R = 0,592$.

Tabel 7. Model Summary Hasil Perhitungan Nilai R, R^2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.592 ^a	.351	.321	.28577

Sumber: Hasil olah data SPSS

Parameter sebagaimana tertuang pada tabel 7 tersebut di atas maka dapat dijelaskan Hasil t-hitung dari ketiga koefisien regresi b_i atau t_{b_i} lebih besar atau lebih kecil dari pada t-tabel, dengan demikian diperoleh hasil bahwa secara parsial motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon, jadi hipotesis pertama diterima. Sedangkan budaya kerja berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon. Jadi hipotesis kedua ditolak. Hasil analisis data juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan

Provinsi Maluku Ambon. Jadi hipotesis ketiga ditolak.

Memperhatikan besaran nilai koefisien beta masing-masing variabel bebas, maka yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon adalah variabel motivasi kerja.

Pembahasan Hasil Analisis

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan secara simultan dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon, namun secara parsial hanya variabel motivasi kerja yang berpengaruh signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa untuk dapat mendorong peningkatan kinerja

pegawai pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon, maka ketiga faktor tersebut perlu diterapkan secara bersama-sama.

Oleh karena itu, dalam melaksanakan penyusunan, pelaksanaan, pengendalian, dan pengawasan pelaksanaan kebijakan, program dan kegiatan Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon, perlu membuat pola konsep atau strategi peningkatan kinerja yang lebih realistis dengan kondisi internal Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon, utamanya dengan meningkatkan motivasi kerja pegawai serta membenahi budaya kerja dan kepemimpinan. Misalnya meningkatkan motivasi kerja pegawai dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berinteraksi dengan banyak orang, serta memberikan kesempatan bagi setiap pegawai untuk maju melalui adanya promosi; membenahi budaya kerja seperti budaya pegawai diberikan kebebasan untuk mencari fakta-fakta dalam usahanya untuk mencari kebenaran, serta pegawai diberikan kebebasan untuk

mengutarakan ide dan gagasan baru yang bermanfaat untuk kemajuan organisasi; sedangkan kepemimpinan yang masih perlu ditingkatkan antara lain sikap pimpinan dalam mengambil masukan/saran untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa :

1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon.
2. Budaya kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Departemen

Perindustrian dan
Perdagangan Provinsi
Maluku Ambon.

4. Faktor motivasi kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan secara simultan dapat memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon. Kontribusi pengaruh ketiga variabel adalah sebesar 37,2%.

Saran-saran

1. Kepada pihak manajemen pengembangan sumber daya manusia dalam pengambilan keputusan terkait dengan peningkatan kinerja pegawai pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon untuk lebih memperhatikan masalah budaya kerja dan faktor kepemimpinan yang masih menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga kedepan dapat memberikan

efek yang lebih berarti terhadap peningkatan kinerja baik individu maupun organisasi Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon.

Budaya kerja yang masih perlu ditingkatkan antara lain pegawai diberikan kebebasan untuk mencari fakta-fakta dalam usahanya untuk mencari kebenaran, serta pegawai diberikan kebebasan untuk mengutarakan ide dan gagasan baru yang bermanfaat untuk kemajuan organisasi.

Masalah kepemimpinan yang masih perlu ditingkatkan antara lain pimpinan mengambil masukan/saran untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan.

2. Diharapkan pula kepada pihak yang terkait dengan pengembangan sumber daya pegawai Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon, untuk dapat mempertahankan dan

mendorong variabel motivasi kerja pegawai sehingga pada gilirannya akan semakin mendorong peningkatan kinerja pegawai pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon. Motivasi kerja yang masih perlu ditingkatkan antara lain memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berinteraksi dengan banyak orang, serta memberikan kesempatan bagi setiap pegawai untuk maju melalui adanya promosi.

3. Diharapkan pula kepada pihak-pihak terkait, dalam hal ini Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan dalam membuat pola konsep atau strategi peningkatan kinerja diharapkan lebih realistis dengan kondisi internal Departemen Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku Ambon.

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari, (2007), *Analisis Regresi, Teori, Kasus, dan Solusi*, Edisi Pertama, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Amstrong Michael, (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan PT. Alex Media Komputindo, Jakarta.
- Campbel, DJ. Et al, (2002), *Sistem Imbalan Jasa, Penilaian Kinerja dan Motivasi Individu: Analisis dan Alternatif*, Addfie & Partmersn Journals Database.
- Gibson, Invancecic, Donnelly, (2000), *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Erlangga, Surabaya.
- Gomes, Faustiono, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi offset, Yogyakarta.
- Handoko T, Hani, (2001), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi ke dua, Yogyakarta. BPFE.
- Kartono, Kartini, (2002), *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Grafindo, Jakarta.
- Keating, Charles J., (2008), *Kepemimpinan, Teori dan Pengembangannya*, Terjemahan Kanisius, Yogyakarta.

- Muchdarsyah, Sinungan, (2000), *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Mulyasa, Echo, (2003), *Manajemen Berbasis Sekolah*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nierhoff, B.P., and Moorman, R.H., (2000), *Pengaruh Pemberdayaan dan Pengayaan Kerja pada Loyalitas Karyawan dalam Sebuah Lingkungan yang Mengurangi Karyawan.*, Addie & Partners, Journals Database.
- Riduwan, (2008), *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Ridwan, (2003), *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Rivai, Veithzal, (2003), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rustan, M. AR., (2002), *Pengaruh Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sinjai*, Karya Tulis Utama, Tidak Dipublikasi, Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin.
- Siagian, Sondang P., (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Simon, Herbert A., (2002), *Perilaku Administrasi Suatu Studi Tentang Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Administrasi*, Bina Aksara, Jakarta.
- Santoso, Singgih, (2002), *SPSS Statistik Parametrik*, Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Stoner JAF., (2006), *Manajemen*, Edisi II, Erlangga, Jakarta.
- Sugiyono, (2009), *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- _____.(2005). *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta, Bandung.
- Sudjana, (2009), *Metode Statistika*, Penerbit Tarsito, Bandung.
- Sukarna, (2002), *Kepemimpinan dalam Administrasi*, Mandar Maju, Bandung.
- _____, (2003), *Budaya Kerja*, Mandar maju, Bandung.
- Syamsuddin, Ahmad, Juni (2004), *Mari Belajar Sistem Manajemen Kinerja*, Paras BTN, 19 – 22.
- Triguno, (2007), *Budaya Kerja; Menciptakan Lingkungan yang Kondusif untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan 2, Golden Terayon Press, Jakarta.
- Tugiyono, (2007), *Budaya Kerja, Menciptakan Lingkungan*

yang Kondusif untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja, Mandar Maju, Bandung.

Umar, Husain, (2008, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Wilberforce, Turyasingura, (2009), *Mencapai Keunggulan Kompetitif Melalui Pemberdayaan Pegawai, Tantangan dan Strategi*, Addie & Partners, Journals Database.