

Pengaruh Pengalaman, Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap

Rizal Fauzi

Universitas Galuh

Korespondensi penulis: rizalfauzi@student.unigal.ac.id

Abstract: Employee performance in an organization cannot be separated from experience, motivation and leadership style. The Ministry of Religion of Cilacap Regency really needs effective leaders, who have the ability to influence the behavior of their subordinates in increasing motivation in order to increase their work experience, so that they can improve the performance of their employees to achieve organizational goals. This research aims to determine the influence of experience on employee performance, the influence of motivation on employee performance, the influence of leadership style on performance and the influence of experience, motivation and leadership style together on employee performance at the Cilacap Regency Ministry of Religion Office. The research method uses quantitative descriptive methods. Meanwhile, the data collection technique uses a questionnaire, and data analysis uses multiple linear regression. The research results show that there is an influence between experience, motivation and leadership style together on employee performance at the Cilacap Regency Ministry of Religion Office. This means that the more employee work experience and the higher the employee's work motivation and the better the leadership, the better the employee's performance at the Cilacap Regency Ministry of Religion Office. Vice versa.

Keywords: Work Motivation, Competence, Performance.

Abstrak: Kinerja pegawai dalam suatu organisasi tidak terlepas dari adanya pengalaman, motivasi dan gaya kepemimpinan. Kementerian Agama Kabupaten Cilacap sangat membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan yang mempengaruhi perilaku bawahannya dalam meningkatkan motivasi dalam rangka menambah pengalaman kerjanya, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawainya untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengalaman terhadap kinerja Pegawai, pengaruh motivasi terhadap kinerja Pegawai, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dan pengaruh pengalaman, motivasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap. Metode penelitian menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan angket, dan analisis data menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara pengalaman, motivasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap. Artinya semakin banyak pengalaman kerja pegawai dan semakin tinggi motivasi kerja pegawai serta semakin baik kepemimpinan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap. Begitu juga sebaliknya.

Kata kunci: Motivasi Kerja, Kompetensi, Kinerja.

I. Pendahuluan

Aparatur pemerintah sebagai penyelenggara roda pemerintahan dituntut dapat melaksanakan program-program yang telah dicanangkan oleh pemerintah dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, keberhasilan akan program-program yang dicanangkan sangat tergantung pada kinerja pegawai/ aparatur pemerintah, di mana kemampuan kerja dan motivasi kerja pegawai sangat menentukan hasil yang akan dicapai. Selama ini, peran yang dilakoni oleh pegawai/ aparatur pemerintah dianggap masih kurang memuaskan, karena banyaknya penyalahgunaan dan penyelewengan dalam pelaksanaannya, sehingga hasil yang dicapai tidak sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.

Pengalaman kerja dan motivasi pegawai pada jajaran aparatur pemerintah merupakan kebutuhan yang tidak bisa ditolak lagi, karena hal ini diyakini dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan kualitas pegawai yang siap, diharapkan pelaksanaan tugas umum pemerintah berlangsung secara efektif dan efisien, dalam rangka menciptakan aparatur yang profesional dalam bidangnya, bersih, bertanggungjawab, dan berwibawa. Termasuk di dalamnya, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap yang merupakan bagian dari aparatur pemerintah, memiliki peran yang sama dalam meningkatkan kinerja untuk terciptanya pemerintahan yang lebih baik sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 13 Tahun 2012 tentang organisasi dan tata kerja instansi vertikal Kementerian Agama sebagaimana telah diubah dalam Peraturan Menteri Agama nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia.

Sebagai aparat pelaksana di bawah yang merupakan ujung tombak bagi keberhasilan program-program pemerintah, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap dituntut untuk memberikan hasil yang terbaik. Oleh karena itu, setiap pegawai di Kantor Kementerian Agama diharapkan mempunyai kinerja yang tinggi, sehingga sebagai dalam penyelenggaraan pelayanan masyarakat dapat berlangsung secara efektif dan efisien, dalam rangka menciptakan aparatur yang bersih, beriman, dan berwibawa.

Menurut Mangkunegara (2018 : 84) Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kantor kementerian Agama Kabupaten Cilacap yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi Kementerian Agama dalam Wilayah Kabupaten Cilacap. Manajemen pembangunan berbasis kinerja mengandaikan bahwa fokus dari pembangunan bukan hanya sekedar melaksanakan program/ kegiatan yang sudah direncanakan.

Esensi dari manajemen pembangunan berbasis kinerja adalah orientasi untuk mendorong perubahan, di mana program/ kegiatan dan sumber daya anggaran adalah alat yang dipakai untuk mencapai rumusan perubahan, baik pada level keluaran, hasil maupun dampak. Pendekatan ini juga sejalan dengan prinsip salah satu pilarnya, yaitu akuntabilitas, akan menunjukkan sejauh mana sebuah instansi pemerintahan yang dalam hal ini adalah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap telah memenuhi tugas dan mandatnya dalam penyediaan layanan publik yang langsung bisa dirasakan hasilnya oleh masyarakat. Karena itulah pengendalian dan pertanggungjawaban program/ kegiatan menjadi bagian

penting dalam memastikan akuntabilitas kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap telah dicapai.

Sesuai dengan Tugas dan Fungsinya, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap mendukung pada Sasaran Strategis ke 12 (dua belas) Kementerian Agama, yaitu “Meningkatnya Kualitas Tata Kelola Pemerintah Yang Efektif, Transparan dan Akuntabel”. Tata kelola pemerintahan yang baik diperlukan untuk memastikan seluruh program prioritas Kementerian Agama yang telah direncanakan dapat berjalan dengan baik dan akuntabel. Tata kelola pemerintahan yang baik ini diindikasikan dengan terwujudnya kelembagaan birokrasi yang efektif dan efisien, meningkatnya kapasitas pengelolaan reformasi birokrasi, diimplementasikannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil secara konsisten, dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Setiap Sasaran program akan dicapai melalui implementasi kegiatan, sehingga sasaran kegiatan harus dipastikan mendukung pencapaian sasaran program. Tanpa dukungan sasaran kegiatan yang sesuai, sasaran program tidak akan pernah tercapai yang akhirnya juga berdampak kepada tidak tercapainya sasaran strategis Kementerian Agama.

Selanjutnya berdasarkan hasil evaluasi kinerja, dilakukan analisa untuk memberikan informasi yang lebih transparan mengenai keberhasilan atau ketidakberhasilan pencapaian kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap. Secara umum Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap telah melaksanakan tugas dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil evaluasi capaian kegiatan dan menelaah kondisi strategis saat ini, telah diidentifikasi berbagai potensi dan permasalahan yang bisa mempengaruhi hasil capaian yang lebih baik. Potensi yang diidentifikasi dapat dijadikan modal dasar untuk mendukung capaian kinerja yang akan datang dan permasalahan untuk diatasi.

Berikut merupakan sejumlah potensi dan permasalahan yang akan dihadapi oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap yang penulis sajikan sebagaimana dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 1. 1
Analisa Potensi dan Kendala Kinerja
Kementerian Agama Kabupaten Cilacap

No	Kegiatan	Potensi	Permasalahan
1	Peningkatan Kualitas Kehidupan Umat Beragama	Tingginya tingkat partisipasi masyarakat di Kabupaten Cilacap dalam upaya peningkatan kualitas pemahaman dan pengalaman keagamaan	adanya kesenjangan yang masih cukup lebar antara nilai-nilai luhur yang terkandung dalam ajaran agama dengan perilaku umat beragama
2	Peningkatan harmoni sosial dan kerukunan antar umat beragama	Tersedianya kerangka regulasi yang menyediakan pedoman pelaksanaan tugas	Adanya persepsi sebagian masyarakat bahwa berbagai program peningkatan kerukunan cenderung bersifat elitis
		Telah terbentuk FKUB Kabupaten Cilacap	Masih terdapat juru penerang/dakwah yang mengabaikan realitas sosial yang plural (majemuk)
3	Peningkatan kualitas pelayanan keagamaan	Pemanfaatan dan pengembangan nilai-nilai kearifan lokal bagi pengelolaan perbedaan dan konflik di sejumlah daerah	Berkembangnya kelompok yang melakukan tindakan intoleran serta mengganggu ketertiban dan kerukunan
		Tersedianya struktur organisasi Kementerian Agama sampai tingkat kecamatan	Masih rendahnya penerapan Standar Pelayanan Minimal dan Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan
		Tingginya tingkat partisipasi masyarakat	Rasio kecukupan tenaga dibanding yang dibutuhkan jauh dari memadai
4	Peningkatan Akses Layanan Pendidikan	Peningkatan jumlah pendaftr haji	Penerapan Biaya Haji dekat dengan waktu keberangkatan jumlah haji
		Meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya penanaman nilai keagamaan sejak dini	Terbatasnya sarana dan prasarana pendidikan
		Antusias masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di madrasah semakin tinggi	Dominasi kegiatan-kegiatan siswa sore hari di sekolah formal
5	Peningkatan Prestasi Agama dan Keagamaan	Tingginya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan keagamaan	Belum maksimalnya dukungan pendanaan dari pemerintah daerah
		Banyak perguruan tinggi yang dapat dilakukan kerjasama	Belum semua lembaga pendidikan keagamaan distandarisasi
		Meningkatnya prestasi santri di berbagai event nasional	Ketersediaan tenaga guru kurang memadai dibanding jumlah mata pelajaran
		Literasi teknologi informasi guru agama yang sudah mulai meningkat	Rasio jumlah siswa-pendidik yang masih terlalu rendah

Sumber: Renstra Kementerian Agama Kabupaten Cilacap Tahun 2020-2024.

Berdasarkan tabel tersebut di atas, maka dalam rangka mengatasi kendala dalam pelaksanaan tugas – tugas, diperlukan Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Cilacap dengan Kinerja yang tinggi yang didukung dengan pengalaman kerja para Pegawainya.

Pengalaman kerja merupakan salah satu indikator penting dalam keterlaksanaan kinerja. Mardiana & Budiyanto (2022: 9) menyebutkan bahwa kinerja aparatur dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik aparatur. Faktor – faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja aparatur terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertikal dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, sistem hukuman dan sebagainya.

Selain pengalaman kerja pegawai, dalam organisasi, motivasi merupakan faktor yang sangat penting, karena menyangkut langsung pada unsur manusia. Salah satu permasalahan bagi suatu organisasi adalah motivasi. Motivasi pegawai berkontribusi pada keberhasilan tujuan organisasi serta faktor kemampuan kerja yang dibangun dalam organisasi. Kinerja pegawai dalam suatu organisasi tidak terlepas dari adanya motivasi, yaitu keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dorongan tersebut mempunyai kekuatan yang besar dalam penentuan sikap pegawai dalam bekerja. Jika pengaruh yang ditimbulkannya besar, maka dorongan kerja besar pula atau dalam dimensi motivasi.

Disisi lain, dalam organisasi Kementerian Agama Kabupaten Cilacap, bawahan bekerja selalu tergantung pada seorang pimpinan. Bila seorang pemimpin tidak memiliki kemampuan untuk memimpin, maka tugas-tugas yang diberikan kepadanya tidak dapat dikerjakan dengan baik. Apabila pemimpin mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin dapat mencapai sasarnya atau tujuan yang diinginkannya. Kementerian Agama Kabupaten Cilacap sangat membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan yang mempengaruhi perilaku anggotanya atau bawahannya ataupun staf pegawainya. Jadi seorang pemimpin akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat memberikan pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi. (Faturahman, 2018: 3).

Peran pemimpin atau pimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian sebuah misi, visi dan tujuan suatu organisasi tersebut, merupakan salah satu motif yang mendorong bagi kita untuk menyelidiki segala sesuatu yang terkait dengan kepemimpinan atau pimpinan. Maka pemimpin di Kementerian Agama Kabupaten Cilacap harus mampu menjadi panutan, terutama menyangkut karakter kejujuran, integritas, kedisiplinan, loyalitas, kinerja dan berpegang teguh pada kebenaran dalam segala tindakan dan perbuatan.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka dipandang perlu untuk mengadakan penelitian yang berkaitan dengan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap. Adapun judul penelitian yang diambil adalah : “ **Pengaruh Pengalaman, Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap**”

II. Metode Penelitian

Metode Penelitian yang dilakukan termasuk jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan survey. Menurut Kerlinger (2003: 660), Penelitian survey mengkaji populasi yang besar maupun yang kecil dengan menyeleksi serta mengkaji sampel yang dipilih dari populasi itu, untuk menemukan insidensi, distribusi, dan interelasi relatif dari variabel-variabel sosiologis dan psikologis.

III. Hasil Penelitian dan Pembahasan

3.1 Hasil Penelitian

3.1.1 Koefisien Korelasi

Koefisien korelasi adalah nilai yang menunjukkan kuat/tidaknya hubungan linier antar dua variable. Koefisien korelasi biasa dilambangkan dengan huruf *r* dimana nilai *r*

dapat bervariasi dari -1 sampai +1. Nilai r yang mendekati -1 atau +1 menunjukkan hubungan yang kuat antara dua variabel tersebut dan nilai r yang mendekati 0 mengindikasikan lemahnya hubungan antara dua variabel tersebut. Sedangkan tanda + (positif) dan - (negatif) memberikan informasi mengenai arah hubungan antara dua variabel tersebut. Jika bernilai + (positif) maka kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang searah. X akan bersamaan dengan peningkatan Y dan begitu juga sebaliknya. Jika bernilai - (negatif) artinya korelasi antara kedua variabel tersebut bersifat berlawanan. Peningkatan nilai X akan dibarengi dengan penurunan Y . Berikut Interpretasi Koefisien Korelasi:

Tabel 3. 1
Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Cukup kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat kuat

(Sumber: Sugiyono, 2010:216).

Lebih lanjut untuk melihat seberapa besar pengaruh Pengalaman Kerja (X_1), Motivasi (X_2) dan Kepemimpinan (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3. 2
Tingkat Hubungan Antar Variabel

		Correlations			
		Kinerja	Pengalaman	Motivasi	Kepemimpinan
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.855	.940	.859
	Pengalaman	.855	1.000	.770	.818
	Motivasi	.940	.770	1.000	.788
	Kepemimpinan	.859	.818	.788	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.000	.000	.000
	Pengalaman	.000	.	.000	.000
	Motivasi	.000	.000	.	.000
	Kepemimpinan	.000	.000	.000	.
N	Kinerja	93	93	93	93
	Pengalaman	93	93	93	93
	Motivasi	93	93	93	93
	Kepemimpinan	93	93	93	93

Sumber: Hasil Analisis Tahun 2023

Berdasarkan tabel tersebut di atas, dapat diketahui bahwa:

1. Korelasi antara Variabel Pengalaman Kerja (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,855. Maka dapat disimpulkan terdapat hubungan positif dan memiliki tingkat hubungan yang kuat
2. Korelasi antara Variabel Motivasi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar 0,940. Maka dapat disimpulkan terdapat hubungan positif dan memiliki tingkat hubungan yang sangat kuat.

3. Korelasi antara Variabel Kepemimpinan (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar 0,859. Maka dapat disimpulkan terdapat hubungan positif dan memiliki tingkat hubungan yang kuat.

3.1.2 Hasil Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui hubungan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi masing-masing hipotesis dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3. 3
Hasil Analisis Uji t

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8.554	1.105		7.740	.000		
	Pengalaman	.182	.041	.225	4.474	.000	.290	3.453
	Motivasi	.517	.039	.620	13.190	.000	.331	3.020
	Kepemimpinan	.168	.047	.187	3.584	.001	.269	3.715

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer diolah, 2023

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah persamaan regresi linier berganda yaitu untuk mengetahui pengaruh Pengalaman Kerja (X_1), Motivasi (X_2) dan Kepemimpinan (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi berganda maka persamaan regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = 8,554 + 0,182 X_1 + 0,517 X_2 + 0,168 X_3$$

Pada persamaan tersebut ditunjukkan pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Adapun arti dari koefisien regresi tersebut adalah sebagai berikut:

- Konstanta = 8,544 Artinya apabila Pengalaman Kerja, Motivasi dan Kepemimpinan tidak ada maka kinerja pegawai sebesar 8,544.
- Koefisien regresi (b_1) = 0,182. Artinya apabila setiap 1 (satu) unit nilai Pengalaman Kerja baik, maka akan terjadi kenaikan Kinerja Pegawai sebesar 0,182 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap. Nilai b_1 bertanda positif, sehingga apabila Pengalaman Kerja lebih baik menyebabkan meningkatnya Kinerja Pegawai, begitu juga sebaliknya.
- Koefisien regresi (b_2) = 0,517. Artinya apabila setiap 1 (satu) unit nilai Motivasi lebih baik, maka Kinerja Pegawai akan meningkat sebesar 0,517 satuan dengan asumsi variabel lain tetap. Nilai b_2 bertanda positif, sehingga apabila Motivasi lebih baik maka Kinerja Pegawai meningkat, begitu juga sebaliknya.
- Koefisien regresi (b_3) = 0,168. Artinya apabila setiap 1 (satu) unit nilai Gaya Kepemimpinan lebih baik, maka Kinerja Pegawai akan meningkat sebesar 0,186

satuan dengan asumsi variabel lain tetap. Nilai b_3 bertanda positif, sehingga apabila Gaya Kepemimpinan lebih baik maka Kinerja Pegawai meningkat, begitu juga sebaliknya.

1. Hipotesis pertama

”Pengalaman Kerja (X_1) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y)”.

Untuk mencari t_{table} adalah $(\alpha/2: n-k-1) = (0,05/2: 93-2-1) = (0,025: 90)$, sehingga diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,987.

Hasil perhitungan dengan analisis regresi linear berganda diperoleh nilai $t_{hitung} = 4,474 > t_{tabel} = 1,987$ dan signifikansi 0,000 ($sig < 0,05$). jadi hipotesis yang diajukan diterima dan sangat signifikan. Sehingga berdasarkan nilai sig dan nilai t dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa Pengalaman Kerja (X_1) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y).

2. Hipotesis kedua

”Motivasi (X_2) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y)”.

Hasil perhitungan dengan analisis regresi linear berganda diperoleh nilai $t_{hitung} = 13,190 > t_{tabel} = 1,987$ dan signifikansi 0,000 ($sig < 0,05$). jadi hipotesis yang diajukan diterima dan sangat signifikan. Sehingga berdasarkan nilai sig dan nilai t dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan. Maka Motivasi (X_2) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y).

3. Hipotesis ketiga

”Kepemimpinan (X_3) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y)”.

Hasil perhitungan dengan analisis regresi linear berganda diperoleh nilai $t_{hitung} = 3,584 > t_{tabel} = 1,987$ dan signifikansi 0,001 ($sig < 0,05$). jadi hipotesis yang diajukan diterima dan sangat signifikan. Sehingga berdasarkan nilai sig dan nilai t dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan. Maka Kepemimpinan (X_3) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y).

3.1.3 Hasil Uji F

Hipotesis keempat

”Pengalaman Kerja (X_1), Motivasi (X_2) dan Kepemimpinan (X_3) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y)”. Hasil dianalisis dengan uji F sebagai berikut.

Tabel 3. 4

Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2903.044	3	967.681	426.471	.000 ^b
	Residual	201.945	89	2.269		
	Total	3104.989	92			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Motivasi, Pengalaman

Sumber : Data primer diolah, 2023

Untuk mencari f_{tabel} adalah $(k: n-k) = (2: 93-2) = (2;91) = 3,10$. Hasil analisis data diperoleh nilai $F_{\text{hitung}} = 426,471 > \text{nilai } F_{\text{tabel}} = 3,10$ dan dengan signifikansi 0,000 berarti *value Sig.* $< 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan Pengalaman Kerja (X_1), Motivasi (X_2) dan Kepemimpinan (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

3.1.4 Determinasi

Hasil analisis regresi linear berganda diperoleh harga $R_{y-12} = 0,967$ dan *R Square* (R^2) = 0,935 serta nilai *Adjusted R Square* adalah 0,933. Untuk regresi linier berganda, nilai yang digunakan adalah *R Square* adalah 0,935. Adapun lebih jelasnya disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 3. 5
Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.967 ^a	.935	.933	1.506

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Motivasi, Pengalaman

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer diolah, 2023

Dari tabel diatas, maka Pengaruh variabel bebas Pengalaman Kerja (X_1), Motivasi (X_2) dan Kepemimpinan (X_3) secara bersama-sama terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y) sebesar $0,935 \times 100\% = 93,5\%$, sedangkan pengaruh diluar variabel yang diteliti sebesar $100\% - 93,5\% = 6,5\%$.

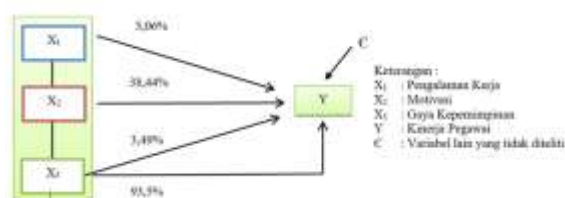
Adapun besarnya kontribusi pengaruh (%) yang diberikan oleh masing-masing variable independen terhadap variable dependen adalah:

Tabel 3. 6
Kontribusi Pengaruh

Variabel	Beta	Korelasi	R^2	$\text{Beta}^2 \times 100\%$
Pengalaman Kerja (X_1)	0,225	0,855	0,935	5,06
Motivasi (X_2)	0,620	0,940		38,44
Kepemimpinan (X_3)	0,187	0,859		3,49
Total				46,99

(Sumber : Hasil Analisa 2023)

Tabel tersebut menunjukan pengaruh antara variabel secara bersama adalah sebesar 0,935 atau sebesar 93,5%, variable Pengalaman Kerja secara terpisah 5,06% dan variable Motivasi secara terpisah adalah 38,44%, serta variable Kepemimpinan secara terpisah 3,49% sedangkan Jumlah dari semua variable independen adalah 46,99%, sehingga jumlah keseluruhan adalah 100% atau sama dengan 1 (satu). Untuk memperjelas hasil penelitian, penulis ilustrasikan pada gambar sebagai berikut:



Gambar 3. 1
 Besar Pengaruh Variabel Penelitian

3.2 Pembahasan

3.2.1 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel pengalaman kerja terhadap Kinerja pegawai. Artinya semakin banyak pengalaman kerja maka akan semakin baik pula hasil kinerja pegawainya. Sebaliknya, semakin minim pengalaman kerja maka akan semakin rendah pula hasil kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Usman (2011: 489), bahwa semakin tinggi pengalaman kerja maka akan semakin tinggi kinerja yang ditampilkan karyawan. Lebih dipertegas lagi oleh Yuniarsih dan Suwanto (2008: 161), menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu tingkat pendidikan dan pengalaman kerja.

Hal tersebut di atas sebagaimana pendapat Handoko (2007: 22) bahwa Jangka waktu yang telah dilalui seseorang sejak menekuni pekerjaan. Lama kerja dapat menggambarkan pengalaman seseorang dalam menguasai bidang tugasnya. Pada umumnya, petugas dengan pengalaman kerja yang banyak tidak memerlukan bimbingan dibandingkan dengan petugas yang pengalaman kerjanya sedikit. Kemudian menurut Ranupendoyo dan Saud (2005: 11), semakin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi maka akan semakin berpengalaman orang tersebut sehingga kecakapan kerjanya semakin baik. Dari berbagai pendapat dapat disimpulkan peneliti bahwa masa kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya. Masa kerja seseorang sangat ditentukan oleh rentan waktu lamanya seseorang menjalani pekerjaan tertentu. Lamanya pekerja tersebut dapat dilihat dari banyaknya tahun, yaitu sejak pertama kali diangkat menjadi karyawan atau staf.

Kinerja pegawai merupakan suatu tindakan yang dilakukan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan. (Handoko, 2008). Setiap organisasi selalu mengharapkan karyawannya mempunyai prestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Selain itu,

dengan memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Dengan kata lain kelangsungan suatu perusahaan itu ditentukan oleh kinerja karyawannya. Menurut (Rivai, 2003) Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Disamping itu, pengalaman kerja juga sangat diperlukan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Martoyo (2007: 113). “Pengalaman kerja adalah lama waktu karyawan bekerja di tempat kerja mulai saat diterima di tempat kerja hingga sekarang.

Ada beberapa hal juga untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja menurut Foster (2001: 43) yaitu Lama masa kerja. Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas–tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek–aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

Pengalaman merupakan segala sesuatu yang pernah dialami (djalani, dirasai, ditanggung, dsb) sedangkan kerja merupakan kegiatan melakukan sesuatu. Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa pengalaman kerja merupakan kegiatan melakukan segala sesuatu yang pernah dialami oleh seseorang. Pengalaman kerja akan dapat memberikan keuntungan bagi seseorang dalam melaksanakan kerja selanjutnya karena setidaknya orang tersebut sudah pernah melakukan pekerjaan itu sehingga ia akan tahu tentang pekerjaan yang akan dihadapi.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat diketahui bahwa pengalaman kerja sangat membantu seseorang untuk mempersiapkan diri menghadapi pekerjaan yang mungkin sama dengan pekerjaan yang baru. Menurut Miftah Thoha bahwa “Kemampuan yang merupakan salah satu unsur kematangan, berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diperoleh melalui pendidikan, latihan dan pengalaman”(1995). Hal ini sesuai dengan pendapat Simanjuntak (1995) bahwa pengetahuan diperoleh atau

ditingkatkan melalui pendidikan. Sedangkan keterampilan diperoleh dan ditingkatkan melalui latihan dan pengalaman kerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori dari Robbins dan Timothy (2008: 68) yang menyatakan bahwa jika karyawan memiliki pengalaman, maka akan menambah pengetahuan dan keterampilan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Sejalan dengan pendapat di atas, Alwi (2001: 717) menyatakan bahwa semakin lama pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin tinggi hasil kerja yang akan dicapai. Hasil penelitian ini sesuai dengan kajian empirik dari Sartika (2015) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga memberikan implikasi bahwa pengalaman kerja berperan dalam upaya untuk mendukung peningkatan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap. Adanya pengalaman ini akan memberikan pengetahuan lebih bagi pegawai, sehingga pekerjaan akan lebih cepat terselesaikan dengan lancar dan tepat waktu. Dari pemaparan diatas, penelitian ini telah sesuai dengan teori yang digunakan sebagai acuan dan sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menunjang penelitian ini.

3.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Cilacap. Apabila motivasi kerja semakin baik maka kinerja pegawai juga akan semakin baik, begitu pula sebaliknya jika motivasi kerja semakin kurang baik maka kinerja pegawai juga akan semakin menurun. Hasil penelitian ini sejalan dengan Pomalingo dkk (2015) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pada hakekatnya, setiap individu mempunyai motivasi atau dorongan baik dari dalam diri (motivasi internal) maupun dari luar diri (motivasi eksternal) untuk melakukan sesuatu. Motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai, sehingga dapat melaksanakan tugasnya secara maksimum antara lain ditentukan oleh motivasi yang mendorong pegawai untuk bekerja dengan tekun, serta disiplin sehingga dapat tercapai tujuan organisasi. Setiap pegawai belum tentu bersedia mengerahkan tenaga yang dimilikinya secara optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seseorang mau menggunakan seluruh potensinya untuk bekerja. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja, karena kinerja yang tinggi dapat tercapai apabila pegawai dapat bekerja dengan baik. Agar dapat bekerja dengan baik dibutuhkan motivasi kerja yang tinggi dari

para pegawainya. Semakin baik motivasi kerja maka akan semakin tinggi kinerja pegawai tersebut.

Pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara maksimum antara lain ditentukan oleh motivasi yang mendorong untuk bekerja dengan tekun, serta disiplin yang diterapkan sehingga dapat tercapai tujuan. Setiap karyawan belum tentu bersedia mengerahkan prestasi kerja yang dimilikinya secara optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seseorang mau menggunakan seluruh potensinya untuk meningkatkan kinerja. Simamora (2001:79) menyatakan bahwa Kinerja merupakan suatu persyaratan-persyaratan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya. Output yang dihasilkan dapat berupa fisik maupun nonfisik yang menyebutnya berupa karya, yaitu suatu hasil/pekerjaan baik berupa fisik/material maupun non fisik maupun nonmaterial.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri tetapi berhubungan dengan kemampuan dan motivasi kerja. Oleh karena itu menurut Mangkunegara (2008:13), ada dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu yakni kemampuan (*ability*) dan motivasi kerja (*motivation*) individu tersebut. Kemampuan individual tergantung dari tingkat pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki, latar belakang pendidikan, dan keterampilan (*skill*) yang dikuasai. Sedangkan motivasi kerja individual tergantung sikap (*attitude*) sebagai motivasi dasar dan lingkungan yang mempengaruhi motivasi tersebut.

Menurut Handoko (2012: 252), mengemukakan bahwa motivasi merupakan keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi secara umum diartikan sebagai dorongan atau kehendak yang menyebabkan seseorang bertindak atau berbuat sesuatu. Motivasi hanya ditujukan pada pegawai yang ada dalam suatu organisasi agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan segala kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Pegawai akan mau bekerja keras dengan harapan akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginannya dari hasil pekerjaannya. Selanjutnya menurut Robbin and Judge (2013:208) yang mengatakan bahwa motivasi adalah suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya ke arah setiap tujuan.

3.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Cilacap. Apabila gaya kepemimpinan semakin baik maka kinerja pegawai juga akan semakin baik, begitu pula sebaliknya jika gaya kepemimpinan semakin kurang baik maka kinerja pegawai juga akan semakin menurun. Hasil penelitian ini sejalan dengan Nurwita (2018), bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal senada juga dikemukakan oleh Simanjuntak (2017) yang menemukan bahwa peran kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pada dasarnya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk menunjukkan suatu *performance* yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh pegawai tersebut, selain itu *performance* yang terbaik bisa ditunjukkan oleh seorang pegawai yang dipengaruhi oleh berbagai factor. *Performance* atau kinerja ini perlu diukur oleh pimpinan agar dapat diketahui sampai sejauh mana perkembangan kinerja dari seorang pegawai pada khususnya dan organisasi umumnya. Kepemimpinan dalam organisasi tak lepas dari peran seorang pemimpin. Setiap pemimpin memiliki gaya masing-masing dalam kepemimpinannya.

Pemimpin yang hanya memiliki kecerdasan yang tinggi tetapi tidak mempunyai kepribadian yang baik, dan kemampuan yang tinggi, maka ia tidak akan berhasil dalam memimpin. Sebab terdapat tiga faktor efektivitas kepemimpinan yang harus dimiliki pimpinan yakni kecerdasan (*intelligence*), kepribadian (*personality*) dan kemampuan (*ability*) (Busro, 2018:235). Dengan demikian dapat dipahami bahwa pemimpin yang efektif akan memberikan arahan dan pemaknaan bagi orang-orang yang mereka pimpin, dapat menumbuhkan kepercayaan kepada seluruh anggota organisasi serta mampu untuk mendorong tindakan yang mengambil risiko dan berani gagal untuk meraih kesuksesan serta dapat memberikan semangat dan harapan bahwa kesuksesan akan diraih dan mampu memenuhi kesejahteraan pegawainya. Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pimpinan, untuk mengendalikan bawahan yang di pimpinnya dengan suatu ciri khas yang dominan pada dirinya untuk pencapaian tujuan organisasi.

IV. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dibahas pada bab sebelumnya, dapat diberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel pengalaman kerja terhadap Kinerja pegawai. Artinya semakin banyak pengalaman kerja maka akan semakin baik pula hasil kinerja pegawainya. Sebaliknya, semakin minim pengalaman kerja maka akan semakin rendah pula hasil kinerja pegawai.
2. Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Cilacap. Apabila motivasi kerja semakin baik maka kinerja pegawai juga akan semakin baik, begitu pula sebaliknya jika motivasi kerja semakin kurang baik maka kinerja pegawai juga akan semakin menurun.
3. Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Cilacap. Apabila gaya kepemimpinan semakin baik maka kinerja pegawai juga akan semakin baik, begitu pula sebaliknya jika gaya kepemimpinan semakin kurang baik maka kinerja pegawai juga akan semakin menurun.
4. Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara pengalaman kerja, motivasi dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Cilacap. Apabila pengalaman kerja, motivasi dan gaya kepemimpinan semakin baik maka kinerja pegawai juga semakin baik, begitu pula sebaliknya jika pengalaman kerja, motivasi dan gaya kepemimpinan semakin kurang baik maka kinerja pegawai juga akan semakin menurun.

Daftara Pustaka

- Akkaya, B. (Ed.). (2020). *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*. Emerald Publishing Limited.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. Kogan Page Publishers.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Astawa, I. B. M. (2021). *Belajar dan Pembelajaran-Rajawali Pers*. PT. RajaGrafindo Persada.
- Badrianto, Y., Pratiwi, R., Ernawati, A., Hutar, A. N., Manafe, M. W., & Ahdiyat, M. (2021). *Mengelola SDM Produktif dan Unggul. Bandung: Media Sains Indonesia*.
- Basuki, H. (2022). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Kewirausahaan Generasi Milenial*. Media Sains Indonesia.
- Bernardin, H.J. and Russell, J.E. (2002). *Human Resource Management AnExperiential Approach*. New York: McGraw-Hill.

- Bintoro & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta : Gava Media.
- Brandebou, M. F., & Alvinus, A. (Eds.). (2019). *Dark sides of organizational behavior and leadership*. BoD–Books on Demand.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Prenada Media.
- Faturahman, B. M. (2018). Kepemimpinan dalam budaya organisasi. *Madani jurnal politik dan sosial kemasyarakatan*, 10(1), 1-11.
- Gagne, etc. (2015). *Principles of Instructional Design, 5nd Edition*. USA: Stratford Publishing Services, Inc.
- Gomez-Meija, Balki, DB., and Cardy, R.L. (2012). *Managing Human Resource*, Seventh Edition, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Hidayati, N. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 2*. Media Sains Indonesia..
- Hasibuan, SP. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, P. dan K. Blanchard. (2004). *Manajemen Perilaku Organisasi*. (terjemahan oleh Agus Dharma). Jakarta : Erlangga
- Irmayani, N. W. D., & SE, M. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish.
- Juliandi, Azuar. (2014). *Metodologi penelitian Bisnis*. Medan : Umsu Pers.
- Jusuf, E., Tiong, P., Baharuddin, S. M., & Soemaryo, P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pradina Pustaka.
- Kerlinger, Alfred N. (2003). *Asas-Asas Penelitian Behavioral* (Terjemahan). Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Khaerul, Umam. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Mangkunegara, A.A.A. Prabu . (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung: Rosdana.
- Mangkunegara. (2018). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Mardiana, F., & Budiyanto, S. (2022). *Atmosfer Akademik & Tingkat Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta*. CV Literasi Nusantara Abadi.
- Maslow, Abraham, (2010), *Seri manajemen sumber daya manusia, (memotivasi. Pegawai)* cet, 5 Jakarta: PT. Elek Media Koputindo.
- Muryani, E., Sulistiarini, E. B., Prihatiningsih, T. S., Ramadhana, M. R., Heriteluna, M., Maghfur, I., ... & Purnomo, A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UNISMA PRESS.
- Riadi, M. (2020). Strategi Komunikasi (Pengertian, Teknik, Langkah dan Hambatan). *Kajianpustaka. Com*.
- Nazir. (2014). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Riduwan. (2008). *Rumus dan Data dalam Analisis Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai & Sagala, Ella. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk. Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, Veithzal. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. (2016). *Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Indeks.

- Robbins, S. P. & Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi 12*. Buku 1. Terjemahan: Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba.
- Sabrina, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Vol. 1). umsu press.
- Serang, S. (2018). Pengaruh pengetahuan, sikap kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 1(1), 82-97.
- Siagian, Sondang P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Silalahi, U. (2009). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sisca, S., Chandra, E., Sinaga, O. S., Revida, E., Purba, S., Fuadi, F., ... & Silitonga, H. P. (2020). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis.
- Siswanto, Sastrohadiwiryono. (2008). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, edisi 2, Jakarta, PT. Bumi Aksara,
- Souhoka, S., & Mohammad Amin, S. E. (2021). *Pemahaman Praktis Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakad Media Publishing.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiarto. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Sukatin, S. P. I., Pahmi, S. P. I., Suciati, F. N., Defrian, A., Purnama, A. I., Laksono, D. W., ... & Kuswara, M. I. (2022). *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Deepublish.
- Surakhmad, Winarno. (2009). *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Tarsito.
- Suryani, N. K., Sugianingrat, I. A. P. W., & Laksemini, K. D. I. S. (2020). *Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Nilacakra.
- Swarjana, I. K. (2012). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Terry, G.R. (2006). *Prinsip-Prinsip Manajemen Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah. (2010), *Pembinaan Organisasi, proses dianosa dan intervensi,. Manajemen Kepemimpinan*. Yogyakarta :Gava Media.
- Uno, H. B. (2023). *Teori motivasi dan pengukurannya: Analisis di bidang pendidikan*. Bumi Aksara.
- Veithzal Rivai. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Wentzel, K. R. (2020). *Motivating students to learn*. Routledge.
- Wibowo, A., & Rahmadi, D. (2020). *Best Score Psikotes Kerja*. Genta Smart Publisher.
- Widyanti, R., & Basuki, M. S. (2021). *Perilaku Organisasi (Teori dan Konsep) Jilid 1* (Vol. 207). Media Sains Indonesia.
- Wijonarko, G. (2019). Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Agen Asuransi Prudential di Kota Surabaya). *Jurnal eksekutif*, 16(2), 439-458.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.
- Yohanes Susanto, S. E. (2020). *Integritas auditor pengaruhnya dengan kualitas hasil audit*. Deepublish.

Peraturan Perundang-undangan.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Menteri Agama nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja
Kementerian Agama Republik Indonesia.