

# **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Widyaiswara pada Badan Diklat Provinsi Sulawesi Selatan**

**Faisal**

Fakultas Ekonomi Manajemen, Institut Ilmu Ekonomi dan Hukum Lamadukkelleng

e-mail: faisal.lamacca@gmail.com

## **Abstrak**

kepemimpinan transformasional berperan penting di dalam aktivitas kerja, di mana kepemimpinan transformasional yang berorientasi tindakan kerja mempengaruhi peningkatan kinerja. Ini terbukti hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja widyaiswara. Budaya organisasi yang sarat dengan nilai dan prinsip kerja mempengaruhi peningkatan kinerja. Ini terbukti hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja widyaiswara. Lingkungan kerja yang terintegrasi dengan dinamika kerja mempengaruhi peningkatan kinerja. Ini terbukti hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja widyaiswara. Kepemimpinan transformasional yang dominan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja. Ini terbukti hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional yang kharismatik, inspiratif, menunjukkan rangsangan intelektual dan pertimbangan individual berpengaruh terhadap peningkatan kinerja widyaiswara.

**Kata kunci:** *Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Kinerja Widyaiswara*

## **Abstract**

transformational leadership have the role important in activity of widyaiswara, which oriented to action in increased the performance. That proof from the result of research to showed the transformational leadership affected toward performance of widyaiswara. The organization culture which full with the values and principles to effect increased the performance. The organization culture have effect toward performance by widyaiswara. The enviroentment of work which integrated with the work dynamic to effected of perfomance. The result of research showed that the environment effected toward performance by widyaiswara. The transformational leadership have dominant effect toward performance by widyaiswara. The transformational enviroentment which charismatic, inspirative, have intelectual and individual considiration which effected toward performance by widyaiswara.

**Keywords:** *Transformational Leadership, Organization Culture, Environment of Work and Performance by Widyaiswara*

## **PENDAHULUAN**

Profesi Widyaiswara merupakan profesi yang utama dalam pembinaan sumber daya manusia di aparat pemerintahan. Sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Permenpan) No. 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya, menyatakan bahwa widayaiswara merupakan Pegawai Negeri Sipil yang diangkat sebagai pejabat fungsional oleh pejabat yang berwenang dengan tugas, tanggung jawab, wewenang untuk mendidik, mengajar, dan/atau melatih Pegawai Negeri Sipil dan bertugas sebagai fasilitator, narasumber, moderator, konselor dan penegak disiplin yang dimana

bertujuan untuk peningkatan kompetensi dari Pegawai Negeri Sipil yang menerima pendidikan dan pelatihan pada Badan Diklat Pemerintah. Secara sederhana dapat diartikan Widyaiswara memiliki kewajiban yang sama seperti halnya seorang dosen dilingkungan kampus dan guru dilingkungan sekolah.

Fenomena yang terjadi dalam kurun waktu lima tahun terakhir ini memperlihatkan bahwa kinerja widyaiswara mengalami perubahan persentase naik turun dan cenderung belum mencapai target yang diharapkan di atas 95% terealisasi dengan baik, mengingat kebijakan dari masing-masing badan diklat berbeda-beda sesuai dengan karakteristik badan diklat yaitu ada yang mempunyai karakteristik *bottom up* dan *top down*. Badan diklat yang bersifat karakteristik *bottom up* pertanggungjawabannya kepada publik dan karakteristik *top down* pertanggungjawabannya kepada pimpinan pusat. Berikut data pencapaian kinerja widyaiswara pada Tabel 1 di bawah ini:

**Tabel 1 Laporan Realisasi Rata-rata Pencapaian Kinerja Widyaiswara pada Badan Diklat di Sulawesi Selatan 2016 - 2020**

Tahun	Realisasi Kinerja Widyaiswara (dalam %)				
	Kuantitas	Kualitas	Efisiensi	Efektivitas	Loyalitas
2016	82.61	85.16	75.64	82.67	84.57
2017	75.69	83.47	78.52	81.29	86.26
2018	81.66	85.94	76.92	80.85	85.41
2019	80.74	82.44	81.33	83.37	84.39
2020	83.54	81.74	80.89	82.78	83.95
Ratarata	80.85	83.75	78.66	82.19	84.92

Sumber: Badan Diklat Provinsi Sulawesi Selatan, 2021

Berdasarkan Tabel 1 di atas, diketahui bahwa penentuan target > 95% ditetapkan berdasarkan nilai capaian kinerja widyaiswara yang dinyatakan kriteria di atas 95 ke atas mencapai target dan di bawah 95 dinyatakan belum mencapai target. Terlihat rata-rata persentase kinerja belum mencapai target yang ditetapkan berdasarkan indikator kuantitas sebesar 80.85%, kualitas sebesar 83.75%, efisiensi kerja 78.66%, efektivitas kerja 82.19% dan loyalitas sebesar 84.92%.

Kurangnya kemampuan kepemimpinan transformasional ini menyebabkan kinerja widyaiswara yang rendah dalam disorientasi. Atas dasar ini maka perlu dipertimbangkan untuk menerapkan kepemimpinan transformasional sebagai gaya yang tepat di dalam menumbuhkan peran dan tuntutan widyaiswara yang besar pada Badan Diklat Provinsi Sulawesi Selatan. Widyaiswara membutuhkan sosok pimpinan transformasional yang memiliki kharisma, inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan diindividualkan

Atas pengungkapan fenomena faktual, data, gap teori dan gap pengamatan serta penelitian terdahulu yang relevan dikemukakan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti dengan memilih judul: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Widyaiswara pada Badan Diklat Provinsi Sulawesi Selatan.

## METODE

Penelitian ini memperoleh data ada dua jenis yaitu data kuantitatif dan data kualitatif. Penelitian ini menggunakan data penelitian kuantitatif yaitu penelitian ilmiah yang sistematis terhadap hubungan atau pengaruh yang dikembangkan menggunakan model statistik. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi, penyebaran kuesioner dan wawancara. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari Badan Diklat Provinsi Sulawesi Selatan, agar peneliti dapat memahami tentang fenomena atau situasi yang sedang dialami oleh subjek. Penelitian

deskriptif kualitatif digunakan untuk melakukan penelitian yang bertujuan menggambarkan utuh dan mendalam mengenai realitas sosial dan berbagai fenomena yang terjadi pada widyaiswara dengan tujuan objek penelitian tersebut dapat disajikan secara rinci Alasan peneliti menggunakan Metode analisis yang digunakan dalam penelitian meliputi uji instrumen penelitian berupa uji validitas dan reliabilitas, selanjutnya dilakukan analisis regresi linier berganda. untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2018). Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Dan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu agar peneliti dapat Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja widyaiswara pada Badan Diklat Provinsi Sulawesi Selatan..

Dalam pengumpulan data penelitian, peneliti menggunakan beberapa teknik dalam mengumpulkan data, yaitu: Observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi Pustaka.

Metode analisis data pada penelitian yang digunakan peneliti yaitu Metode analisis yang digunakan dalam penelitian meliputi uji instrumen penelitian berupa uji validitas dan reliabilitas, selanjutnya dilakukan analisis regresi linier berganda.

Penelitian ini dilakukan pada Badan Diklat Provinsi Sulawesi Selatan sebagai obyek penelitian untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja widyaiswara Badan Diklat Provinsi Sulawesi Selatan. Waktu penelitian dijadwalkan dua bulan mulai Juli sampai Agustus 2021. termasuk pada pengumpulan data lapangan serta pengolahan dan analisis data.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Widyaiswara**

Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja widyaiswara. Kepemimpinan transformasional yang diamati dari penelitian ini ada empat butir pertanyaan dari kuesioner yang valid dan reliable sesuai empat indikator. Keempat butir pertanyaan tersebut mencakup kepemimpinan kharismatik, inspiratif, rangsangan intelektual dan pertimbangan yang diindividulkan, yang memberikan pengaruh terhadap kinerja widyaiswara pada Badan Diklat Provinsi Sulawesi Selatan.

Fakta di lapangan dari hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi momentum perubahan bagi setiap widyaiswara dalam menjalani tupoksinya untuk meningkatkan pencapaian kerjanya. Kepemimpinan transformasional ini diperlukan oleh setiap widyaiswara untuk melakukan perubahan, kemajuan dan pengembangan ke orientasi pencapaian kinerja widyaiswara sesuai dengan kuantitas, kualitas, efisiensi, efektivitas dan loyalitas kerja yang diembannya. Kepemimpinan transformasional ini merupakan modal yang sangat berperan penting dalam melakukan perubahan (transformasional) sesuai dengan pencapaian kinerja yang dihasilkan widyaiswara pada badan diklat.

Selanjutnya diuraikan setiap indikator berdasarkan butir pernyataan kuesioner yang valid dan reliable. Indikator kharismatik merupakan sosok pimpinan yang menjadi teladan dan contoh yang simpatik, sehingga menarik, berwibawa, arif, pengertian dan bijaksana di dalam menunjukkan sosok kepemimpinannya. Sosok kepemimpinan kharismatik ini memberi konsekuensi logis kepada diri dari pemimpin dan orang lain yang dipimpinnya meningkatkan kerjanya. Wujud nyata kepemimpinan kharismatik yang dimiliki oleh widyaiswara biasanya ditunjukkan dalam bentuk memimpin dengan cara-cara yang menarik dengan memberi contoh teladan yang baik, memimpin dengan santun, berdedikasi tinggi dan motivator dengan orang yang dipimpinnya, yang menyebabkan kepemimpinan kharismatik ini mempengaruhi diri dan orang lain untuk meningkatkan kerjanya.

Indikator inspiratif dari sosok pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasi yaitu dengan selalu memberikan ide-ide atau gagasan cemerlang atas kepemimpinannya

kepada orang lain, sehingga orang yang dipimpinnya mendapatkan suatu inspirasi dalam meningkatkan kinerjanya. Biasanya bentuk kepemimpinan transformasi dalam bentuk inspirasi yang ditunjukkan oleh seorang widyaiswara yaitu dengan memperlihatkan kepemimpinan yang mencerahkan, kaya inspirasi dalam memimpin, menunjukkan sikap inovatif pada perubahan dan kemajuan, berpikir cerdas dalam memimpin dan senantiasa mengambil keputusan yang solutif kepada orang yang dipimpinnya untuk selalu meningkatkan kinerjanya. Arti penting dari inspiratif sebagai bagian dari kepemimpinan transformasional sangat membantu widyaiswara dan orang yang dipimpinnya untuk meningkatkan kinerjanya di bidang kediklatan.

Indikator rangsangan intelektual sebagai bagian dari kepemimpinan transformasional yang dimiliki widyaiswara, menjadi pertimbangan rangsangan intelektual kepada orang yang dipimpinnya. Biasanya widyaiswara dalam mengaktualisasikan rangsangan intelektual sebagai bagian dari kepemimpinannya yaitu senantiasa memberikan pencerahan dan penggunaan metode yang terkonstruksikan sesuai perkembangan pola pemikiran intelektual widyaiswara dalam memimpin orang lain untuk meningkatkan kinerjanya. Biasanya wujud aktual dari rangsangan intelektual yang dimiliki oleh widyaiswara seperti menggunakan cara-cara baru yang lebih cerdas untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya guna menghasilkan hasil kerja cerdas (smart output) yang berorientasi kepada metode dan tindakan cerdas dalam meningkatkan kinerjanya. Rangsangan intelektual ini lazim diaktualisasikan sebagai cara cerdas yang berpengaruh terhadap pencapaian kinerja cerdas (smart performance) dari widyaiswara.

Termasuk pula indikator pertimbangan yang diindividualkan sebagai bagian dari kepemimpinan transformasional menjadi penggerak dalam diri seorang pemimpin untuk mengaktualisasikan segala jati dirinya untuk memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja widyaiswara. Pertimbangan yang diindividualkan yang dimaksud adalah sosok pemimpin yang selalu mempertimbangkan kepentingan individualnya dalam mempertanggungjawabkan apa yang telah dikerjakan kepada yang dipimpinnya untuk meningkatkan pencapaian hasil kerja sebagai bukti kinerja yang dicapai. Wujud nyata dari kepemimpinan ini, setiap widyaiswara selalu mengambil pertimbangan, keputusan, dan solusi yang tepat dengan melibatkan pertimbangan individunya dalam mempengaruhi orang lain untuk mewujudkan kinerja. Setiap pertimbangan yang diindividualkan dari widyaiswara memberikan pengaruh kepada pencapaian kinerja widyaiswara di bidang kediklatan.

Berdasarkan item butir pernyataan kuesioner yang terpilih secara valid dan reliable di atas, maka dipahami bahwa kepemimpinan transformasional berupa kharismatik, inspiratif, rangsangan intelektual dan pertimbangan yang diindividualkan berperan penting secara fundamental bagi seorang widyaiswara yang menjadi pemimpin untuk mempengaruhi orang lain secara bersama-sama mewujudkan kinerja. Kepemimpinan transformasional secara langsung memberi pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja widyaiswara secara kuantitas, kualitas, efisiensi, efektif dan loyalitas kerja pada Badan Diklat Provinsi Sulawesi Selatan.

Memahami pembahasan mengenai kepemimpinan transformasional yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja widyaiswara, ini didukung oleh beberapa teori antara lain teori situasional dan teori transformasional, serta beberapa konsep yang relevan yaitu konsep konstruksi kepemimpinan dan konsep seni kepemimpinan. Teori dan konsep sebagai pendukung dalam memahami keilmiah penelitian ini.

Teori situasional menurut Hersey dan Blanchard (2018:213) menyatakan bahwa seorang pemimpin dapat menganalisa secara cermat situasi yang dipimpinnya. Teori ini mengklarifikasi bahwa seorang pemimpin mengetahui siapa yang dipimpin dan apa yang dikerjakan orang yang dipimpinnya sesuai kondisi pekerjaan yang dilaksanakan untuk mewujudkan kepuasan dan pencapaian kinerjanya dan orang yang dipimpinnya. Teori ini menjadikan kepemimpinan transformasional harus berorientasi pada pengkondisian dinamika kerja dalam pencapaian kinerja. Seperti halnya seorang widyaiswara harus mampu mengembangkan kepemimpinan transformasional sesuai dengan situasi dinamika kerja yang dihadapi dalam meningkatkan kinerjanya.

Teori transformasional dikemukakan oleh Blanchard (2017:176) bahwa setiap manusia berupaya mencari keuntungan atas pengalaman yang dimilikinya di dalam memimpin. Itulah sebabnya kepemimpinan transformasional yang selalu mencari keuntungan berupaya untuk melihat manfaat apa yang dipimpinya dengan melakukan pertukaran. Artinya, pimpinan di dalam bekerja melihat bawahan yang dipimpinya sebagai mitra kerja yang bertransaksi atas manfaat yang diberikan dan keuntungan yang diperoleh pimpinan dan orang lain sesuai dengan pencapaian kinerja yang ditunjukkan.

Selain teori tersebut di atas, didukung oleh konsep konstruksi kepemimpinan dari Nigro (2015:65) menyatakan bahwa kepemimpinan selalu mempengaruhi aktivitas orang lain. Konsep ini mengkonstruksikan bahwa sosok pemimpin yang transformasional selalu memiliki peluang mengarahkan orang beraktivitas, menggerakkan untuk menyelesaikan masalah dan mempengaruhi orang untuk beraktivitas. Muara dari konstruksi kepemimpinannya adalah menghasilkan kinerja. Semakin terkonstruksi kepemimpinan ini, maka transformasional kepemimpinan tersebut meningkatkan kinerja pimpinan dan orang yang dipimpinya. Demikian halnya seorang widyaiswara harus mampu mengkonstruksikan kepemimpinan transformasional yang dimilikinya untuk meningkatkan kinerjanya.

Konsep seni kepemimpinan dari Tead (2016:31) bahwa kepemimpinan adalah seni menggabungkan perangai untuk mendorong orang yang dipimpin menyelesaikan pekerjaan. Seni memimpin merupakan sebuah perilaku dan talenta khas dari pemimpin yang mampu mengeksistensikan dirinya menjadi sosok pemimpin yang mampu memerintah dan menentukan keputusan perintah yang diambilnya dalam menyelesaikan pekerjaan (finishing decision). Konsep ini pula menjadi seni tersendiri bagi seorang widyaiswara dalam menjalankan tupoksinya di bidang kediklatan untuk mengambil penyelesaian keputusan dalam meningkatkan kinerjanya.

### **Budaya Organisasi terhadap Kinerja Widyaiswara**

Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja widyaiswara. Budaya organisasi yang diamati dari penelitian ini ada lima butir pertanyaan dari kuesioner yang valid dan reliable sesuai lima indikator. Kelima butir pertanyaan tersebut mencakup budaya organisasi integritas, identitas, kehandalan, etika kerja dan orientasi hasil, yang memberikan pengaruh terhadap kinerja widyaiswara pada Badan Diklat Provinsi Sulawesi Selatan.

Fakta di lapangan dari hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa budaya organisasi yang dijalankan oleh widyaiswara sebagai filosofi kebiasaan normatif yang tertanam dan ditanamkan oleh para pendiri dalam diri seorang widyaiswara untuk mampu menjadi orang yang memiliki integritas, identitas, memiliki kehandalan etika kerja dan berorientasi hasil atas segala pelaksanaan kerja yang dilakukan pada badan diklat, sehingga menjadikan widyaiswara mampu melaksanakan tupoksinya dalam meningkatkan kinerjanya baik secara kuantitas, kualitas, efisien, efektif dan penuh loyalitas kerja yang tinggi. Budaya organisasi secara langsung mempengaruhi peningkatan kinerja widyaiswara di bidang kediklatan.

Berikut diuraikan masing-masing indikator budaya organisasi terhadap kinerja widyaiswara. Indikator integritas yang dimiliki oleh widyaiswara dalam mengembang budaya kerja sebagai suatu kebiasaan yang telah membudaya dalam organisasi, mengharuskan widyaiswara dalam mengembang tugasnya memiliki integritas tinggi sesuai dengan kejujuran yang dimilikinya, memiliki kepercayaan kerja yang tinggi, keberanian membuat terobosan kerja dan eksistensi diri yang tinggi untuk melestarikan kebiasaan kerja yang sudah membudaya sebagai budaya organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja widyaiswara di bidang kediklatan. Budaya organisasi berdasarkan indikator integritas mempunyai peran penting dalam memberikan penguatan dan pelestarian kebiasaan kerja yang sudah tertanam dalam diri setiap widyaiswara untuk meningkatkan kinerjanya.

Indikator identitas sebagai bagian dari budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja widyaiswara. Identitas merupakan pengejawantahan dari ciri khas yang dimiliki oleh widyaiswara untuk mengaktualisasikan dan melestarikan kebiasaan-kebiasaan yang menjadi norma yang harus dipatuhi dan ditaati dalam menjalankan aktivitas pelatihan yang diemban



oleh widyaiswara dalam meningkatkan kinerjanya. Wujud nyata dari identitas budaya organisasi yang ditunjukkan oleh widyaiswara berupa nilai kebanggaan sebagai bagian dari organisasi, selalu menunjukkan kekhasan sebagai widyaiswara yang profesional di bidangnya, memiliki sinergitas kerja yang sesuai visi-misi organisasi dan mempunyai konsensus organisasi yang sama sebagai kebiasaan untuk meningkatkan kinerjanya. Identitas menjadi pertimbangan penting bagi budaya organisasi untuk mewedahi widyaiswara dalam meningkatkan pencapaian kinerjanya.

Indikator kehandalan sebagai bagian dari budaya organisasi memberi pengaruh terhadap peningkatan kinerja widyaiswara. Bagi lembaga kediklatan setiap widyaiswara dituntut untuk memiliki kehandalan dalam bekerja, yang telah menjadi budaya organisasi, sehingga kendalan ini diperlukan dalam meningkatkan kinerja widyaiswara. Wujud nyata kehandalan sebagai budaya organisasi yaitu widyaiswara didorong untuk senantiasa membiasakan diri dalam bekerja, memiliki kehandalan, mengembangk amanah kerja secara profesional, memiliki nilai etos kerja yang tinggi dan selalu memperhatikan nilai-nilai ketertiban atau keteraturan kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, sehingga menghasilkan hasil kerja yang optimal yang biasa disebut bekerja secara berkinerja tinggi. Artinya, kehandalan sebagai bagian dari budaya organisasi menjadi kebutuhan dan konsensus bersama untuk diaktualisasikan sebagai kebiasaan yang telah membudaya dalam suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja widyaiswara.

Indikator etika juga merupakan bagian dari budaya organisasi yang memberi pengaruh terhadap kinerja widyaiswara. setiap organisasi selalu menanamkan dan menjadikan kebiasaan anggotanya untuk memiliki etika kerja dalam bekerja untuk meningkatkan kinerjanya. Karena itu etika kerja harus senantiasa dibudayakan dalam aktualisasinya. Wujud aktualisasi etika kerja yang lazim dilakukan oleh widyaiswara berupa kebiasaan untuk senantiasa disiplin dalam bekerja, kebiasaan mematuhi segala aturan organisasi, beretika untuk selalu taat melaksanakan perintah pimpinan dan memiliki kesetiaan untuk senantiasa menjalankan kebijakan organisasi. Etika ini menjadi kebiasaan dan senantiasa dibudayakan oleh widyaiswara sebagai bagian dari budaya organisasi yang mempengaruhinya dalam menjalankan tupoksi untuk meningkatkan kinerja di bidang kediklatan.

Indikator orientasi hasil sebagai budaya organisasi yang memberi pengaruh terhadap kinerja widyaiswara. Organisasi yang maju dan modern di bidang kediklatan selalu menjadikan nilai orientasi hasil sebagai kebiasaan yang harus dibudayakan bagi setiap individu atau anggota organisasi dalam meningkatkan kinerjanya. Wujud dari orientasi hasil sebagai budaya organisasi yang biasa dikembangkan oleh widyaiswara pada lembaga kediklatan berupa orientasi realisasi kerja, maksimalisasi kerja, pencapaian target kerja, keuntungan kerja dan manfaat kerja di bidang kediklatan. Orientasi hasil sebagai bagian dari budaya organisasi menjadi urgen untuk diaktualisasikan dalam menghadapi dinamika kerja yang mendorong setiap orang dalam organisasi untuk menunjukkan budaya organisasi yang diemban dalam meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan item butir pernyataan kuesioner yang terpilih secara valid dan reliable di atas, maka dipahami bahwa budaya organisasi berupa integritas, identitas, kehandalan, etika kerja dan orientasi hasil menjadi penting dan diperlukan oleh setiap widyaiswara sebagai kebiasaan yang telah ditanamkan oleh para pendiri sebelumnya bahwa untuk meningkatkan kinerja widyaiswara ditentukan oleh seberapa besar pengaruh budaya organisasi. Artinya budaya organisasi sebagai filosofi kebiasaan harus dipertimbangkan dan dijadikan konsensus bersama dalam menjalani tupoksi widyaiswara di bidang kediklatan untuk meningkatkan kinerjanya.

Memahami pembahasan mengenai budaya organisasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja widyaiswara, ini didukung oleh beberapa teori antara lain teori transformasi organisasi dan teori kelembagaan organisasi, serta beberapa konsep yang relevan yaitu konsep nilai budaya kerja dan konsep konsensus organisasi. Teori dan konsep sebagai pendukung dalam memahami keilmiah penelitian ini.

Teori transformasi organisasi dikemukakan oleh Jennifer dan Gareth (2018:96) bahwa budaya organisasi merupakan nilai dan norma yang menjadi transformasi pencapaian kinerja.

Berarti setiap orang harus mampu mengubah kebiasaan, perilaku dan tindakannya sesuai dengan nilai dan norma yang dianut suatu organisasi dan telah merekat menjadi budaya untuk melakukan transformasi pencapaian kinerja. Teori transformasi organisasi ini sangat konstruktif dalam melihat hubungan integritas kerja, identitas, kehandalan, etika kerja dan orientasi hasil yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mencapai kinerjanya.

Teori kelembagaan organisasi dari Robbins (2018:85) menyatakan budaya organisasi melembagakan nilai dan filosofi mewujudkan kinerja konsensus anggota organisasi. Teori ini memberi implikasi bahwa setiap orang dalam organisasi harus melembagakan budaya yang dianutnya sebagai nilai dan filosofi yang harus tertanam dari setiap anggota organisasi untuk mengembangkan dan memajukan organisasinya sesuai dengan pencapaian kinerjanya. Kelembagaan merupakan instrumen penguat bagi setiap anggota organisasi termasuk dalam hal ini widyaiswara yang bekerja pada badan diklat dituntut mampu mengembangkan dan melestarikan budaya kerja yang sudah ada sebagai konsensus untuk meningkatkan kinerjanya.

Teori-teori di atas didukung oleh beberapa konsep yaitu konsep nilai budaya kerja dari Shein (2017:27) yang berpandangan bahwa kemajuan organisasi sangat ditentukan oleh nilai-nilai yang dianut oleh anggotanya untuk mewujudkan tujuannya. Konsep nilai ini selalu berorientasi kepada pencapaian integritas, identitas, kehandalan, etika kerja dan orientasi hasil untuk mendukung individu meningkatkan kinerjanya. Konsekuensi dari nilai budaya kerja yang diemban oleh widyaiswara dalam menjalankan tugas kediklatan berpengaruh kepada pencapaian kinerja dalam mewujudkan hasil kerja secara kuantitas, kualitas, efisien, efektif dan loyalitas yang tinggi sebagai perwujudan pencapaian kinerja di bidang kediklatan.

Konsep konsensus organisasi dikemukakan oleh Davis (2019:95) bahwa budaya organisasi merupakan konsensus dari pendiri dan anggota organisasi untuk tujuan organisasi. Konsensus organisasi tersebut meliputi penghayatan, pengamalan dan pengaktualisasian nilai-nilai kebiasaan yang telah tertanam sebagai nilai integritas yang menjadi identitas untuk mengaktualisasikan kehandalan, etika kerja dan orientasi hasil untuk peningkatan kinerja setiap individu dalam organisasi. Konsensus merupakan kesatuan kesepakatan orang-orang dalam organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Menjadi wajar bila setiap konsensus yang diemban oleh widyaiswara dalam penerapan budaya organisasinya menjadi penting dan perlu dalam meningkatkan kinerjanya, sehingga konsensus budaya organisasi menjadi pertimbangan dalam peningkatan kinerja widyaiswara.

### **Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Widyaiswara**

Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja widyaiswara. Lingkungan kerja yang diamati dari penelitian ini ada lima butir pertanyaan dari kuesioner yang valid dan reliabel sesuai lima indikator. Kelima butir pertanyaan tersebut mencakup suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, fasilitas kerja, penerangan dan sirkulasi udara serta keamanan tempat kerja, yang memberikan pengaruh terhadap kinerja widyaiswara pada Badan Diklat Provinsi Sulawesi Selatan.

Fakta di lapangan dari hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa lingkungan kerja yang ada di badan diklat sudah tersedia dan dipenuhi untuk kebutuhan widyaiswara melaksanakan aktivitas kediklatan dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Lingkungan kerjanya meliputi kondisi tempat kerja sesuai dengan suasana kerja, terjalannya hubungan dengan rekan kerja, terdapat berbagai fasilitas kerja, yang memiliki penerangan dan ventilasi sirkulasi udara pada setiap ruang kerja dan terjamin keamanan tempat kerja. Kondisi lingkungan kerja ini diperlukan oleh setiap widyaiswara dalam melaksanakan tupoksinya di bidang kediklatan. Kondisi lingkungan ini secara langsung memberikan pengaruh terhadap kinerja widyaiswara untuk melakukan pekerjaan secara kuantitas, kualitas, bekerja efisien, efektif dan menumbuhkan tingkat loyalitas kerjanya di bidang kediklatan.

Selanjutnya diuraikan setiap indikator berdasarkan butir pertanyaan valid dan reliabel. Indikator suasana kerja sebagai bagian dari kondisi lingkungan kerja yang diharapkan oleh setiap widyaiswara untuk mendapatkan nuansa kerja yang tenang jauh dari kebisingan, suasana tempat kerja yang bersih dari berbagai kotoran atau sampah, suasana tempat kerja

yang indah penuh dengan nuansa yang menyenangkan, suasana tempat kerja yang teratur dan rapi serta suasana kerja yang sejuk dan nyaman untuk selalu beraktivitas dan menjalankan pekerjaan kediklatan. Suasana kerja ini secara langsung memberi pengaruh terhadap peningkatan kinerja widyaiswara. suasana kerja merupakan kondisi atau keadaan di mana widyaiswara menjalankan pekerjaan dengan baik sesuai dengan suasana kerja yang dirasakan memberi pengaruh terhadap peningkatan kinerjanya.

Indikator hubungan kerja merupakan bagian dari lingkungan kerja yang memberi pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja widyaiswara. Wujud dari hubungan kerja yang biasa dijalankan oleh widyaiswara berupa aktivitas komunikasi dengan saling menyapa, berdiskusi dan saling pengertian menjalankan aktivitas kediklatan, widyaiswara sering bekerjasama dengan saling membantu dalam tim kerja, widyaiswara menjalin hubungan kerja yang harmonis dengan tolong menolong dalam berbagai hal yang berkaitan dengan tupoksi kediklatan dan menumbuhkan hubungan kerja yang saling menghargai, menghormati dan sopan santun kepada setiap widyaiswara dalam menjalankan pekerjaannya untuk meningkatkan kinerjanya. Hubungan kerja sebagai bagian dari lingkungan kerja menjadi hal yang senantiasa dipertimbangkan, dikarenakan hubungan kerja ini memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja widyaiswara.

Indikator fasilitas kerja sebagai bagian dari lingkungan kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja widyaiswara. Biasanya suatu lembaga kediklatan di dalam pelaksanaan aktivitas kerja tidak terlepas dari kebutuhan ketersediaan fasilitas kerja. Widyaiswara dalam bekerja membutuhkan fasilitas berupa sarana dan prasarana seperti gedung tempat bekerja, ruang kerja, alat dan perlengkapan kerja, seragam atau kostum kerja serta hal-hal yang menunjang pekerjaan widyaiswara seperti tempat parkir kendaraan dan kantin untuk istirahat bagi widyaiswara setelah menjalankan pekerjaannya. Semua fasilitas ini dibutuhkan untuk mendukung peningkatan kinerja widyaiswara. semakin lengkap dan tersedia fasilitas kerja yang dimiliki oleh widyaiswara, maka semakin memberi pengaruh terhadap peningkatan kinerjanya.

Indikator penerangan dan sirkulasi udara sebagai bagian dari lingkungan kerja yang dibutuhkan oleh widyaiswara dan memberi pengaruh terhadap peningkatan kinerjanya. Widyaiswara mengharapkan dalam melakukan aktivitasnya di ruang kerja, mengharapkan dan membutuhkan ruang kerja yang memiliki penerangan dan sirkulasi udara. Penerangan yang dimaksud adalah tata letak pemasangan lampu untuk pencahayaan, pemasangan jendela dan ventilasi untuk memudahkan siklus udara segar masuk dalam ruangan, dan penggunaan AC untuk peruntukan ruang kerja yang tertutup sehingga terhindar dari kondisi pengap dan panas. Keberadaan penerangan dan sirkulasi udara ini menjadi bagian penting dari lingkungan kerja untuk diperhatikan, sebab kondisi ini memberi pengaruh terhadap peningkatan kinerja widyaiswara.

Indikator keamanan tempat kerja sebagai bagian dari lingkungan kerja memberi pengaruh terhadap kinerja widyaiswara. Bagi widyaiswara bekerja itu membutuhkan keamanan tempat kerja dari berbagai risiko kerja atau kecelakaan kerja yang dapat membahayakan fisik maupun non fisik widyaiswara. Karenanya diperlukan jaminan keamanan kerja dalam melakukan aktivitas kediklatan. Wujud nyata dari keamanan kerja yang dibutuhkan oleh widyaiswara adalah tersedianya boks P3K pada setiap ruangan apabila sewaktu-waktu terjadi risiko kerja, tersedianya tabung gas untuk pemadaman, ketersediaan tempat sampah menjamin kebersihan lingkungan kerja, dan ketersediaan satpam yang berjaga untuk memastikan tidak ada gangguan dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja. Keamanan kerja ini menjadi pertimbangan penting untuk diperhatikan agar lingkungan kerja memberi pengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja widyaiswara.

Berdasarkan item butir pernyataan kuesioner yang terpilih secara valid dan reliable di atas, maka dipahami bahwa lingkungan kerja menjadi hal penting terhadap peningkatan kinerja widyaiswara. lingkungan kerja secara langsung berpengaruh terhadap kinerja widyaiswara. setiap widyaiswara membutuhkan suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, ketersediaan fasilitas kerja, penerangan dan sirkulasi udara yang tersedia dan keamanan tempat kerja menjadi bagian penting dari lingkungan kerja yang harus diadakan dan



disediakan untuk memberikan kemudahan widyaiswara menjalankan aktivitasnya yang berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja widyaiswara baik secara kuantitas, kualitas, efisien, efektif dan loyalitas di dalam menghasilkan hasil kerja dibidang kediklatan.

Memahami pembahasan mengenai lingkungan kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja widyaiswara, ini didukung oleh beberapa teori antara lain teori kelayakan kerja dan teori jaminan kerja, serta beberapa konsep yang relevan yaitu konsep ramah lingkungan dan konsep inspirasi lingkungan. Teori dan konsep sebagai pendukung dalam memahami keilmiah penelitian ini.

Teori kelayakan kerja dari Davis (2019:28) bahwa pencapaian kinerja organisasi tidak terlepas dari pengaruh kelayakan lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang layak untuk bekerja ditentukan oleh terciptanya suasana kerja kondusif, hubungan kerja harmonis, fasilitas kerja lengkap, sistem tata udara yang nyaman dan keamanan tempat kerja yang terjamin. Kelayakan lingkungan kerja ini selalu menjadi perhatian bagi pengemban organisasi dalam mewujudkan peningkatan kinerja anggota organisasi. Teori ini relevan dengan pentingnya kelayakan lingkungan kerja diaktualisasikan dalam memberikan pengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja widyaiswara.

Teori jaminan kerja dikemukakan oleh Turner (2016:176) bahwa lingkungan kerja menjadi jaminan kesinambungan aktivitas mencapai tujuan organisasi. Ini memberi makna bahwa keberadaan lingkungan kerja bagi suatu organisasi perlu diadakan dan disediakan sebab lingkungan kerja merupakan jaminan suatu pekerjaan dapat berjalan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kinerja individu organisasi mencapai tujuannya. Lingkungan kerja menjamin terciptanya suasana kerja yang kondusif, menjamin berlangsungnya hubungan kerja yang harmonis, menjamin kelancaran dan kemudahan dalam bekerja sesuai penggunaan fasilitas dan menjamin keamanan dan kenyamanan dalam bekerja untuk meningkatkan kinerja individu organisasi. Seperti halnya widyaiswara membutuhkan jaminan lingkungan kerja yang dapat mendukung peningkatan kinerja di bidang kediklatan.

Teori yang dikemukakan di atas, didukung oleh konsep ramah lingkungan dari Salvatore (2017:75) bahwa organisasi membutuhkan kondisi kerja yang ramah lingkungan. Prinsip dasar dari kondisi ramah lingkungan dari suatu tempat kerja yaitu terciptanya lingkungan kerja secara fisik dan non fisik yang berorientasi pada kelestarian dan kenyamanan lingkungan kerja. Kelestarian itu berupa ketersediaan suasana lingkungan kerja yang dapat dinikmati setiap hari kerja dan kenyamanan kerja yang dimaksud berupa nuansa kerja yang tenang, bersih, indah, rapi dan sejuk. Kondisi ini secara langsung mempengaruhi aktivitas kerja widyaiswara terhadap peningkatan kinerjanya.

Konsep inspirasi lingkungan kerja dikemukakan oleh Dunga (2017:163) bahwa setiap organisasi membutuhkan inspirasi lingkungan kerja yang kondusif, harmonis, nyaman dan bernuansa. Konsep inspirasi lingkungan memberikan pencerahan, warna dan spirit bagi setiap orang yang bekerja dalam suatu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Bagi widyaiswara dalam menjalankan aktivitas kerjanya membutuhkan inspirasi lingkungan kerja, di mana pada saat bekerja seorang widyaiswara mendapatkan berbagai stimulus yang mempengaruhi kondisi psikologis, psikis dan sosiologi widyaiswara untuk mendapatkan suatu kondisi kerja yang tercerahkan, bernuansa dan inspiratif dalam meningkatkan kinerjanya. Atau dengan kata lain inspirasi lingkungan kerja secara langsung berpengaruh terhadap kinerja widyaiswara.

### **Kepemimpinan Transformasional yang Dominan Berpengaruh terhadap Kinerja Widyaiswara**

Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional dominan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja widyaiswara. Indikator kepemimpinan transformasional yang terdiri atas kharismatik, inspiratif, rangsangan intelektual dan pertimbangan yang diindividualkan mempengaruhi secara dominan terhadap kinerja baik kuantitas, kualitas, efisiensi, efektivitas dan loyalitas berdasarkan pencapaian hasil kerja kegiatan kediklatan. Hal ini sesuai fakta di lapangan dari hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional berupa kharismatik, inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan intelektual berpengaruh dominan terhadap peningkatan kinerja widyaiswara. Berikut diuraikan

pengaruh kepemimpinan transformasional yang dominan terhadap kinerja widyaiswara berdasarkan kenyataan yang ditemukan pada Badan Diklat Provinsi Sulawesi Selatan.

Wujud nyata dari pengaruh kepemimpinan transformasional berupa kharismatik terhadap kinerja widyaiswara. Terlihat pada sosok pimpinan kharismatik yang bertanggungjawab menjadi pemimpin yang amanah berorientasi pada pencapaian kerja menjadikan sosok pemimpin yang berprestasi. Kepemimpinan kharismatik yang telah diterapkan tersebut dengan menghasilkan pimpinan yang amanah, modern dan berprestasi, berwibawa dan beretos kerja tinggi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja widyaiswara dalam pengembangan kediklatan.

Terlihat pula kepemimpinan transformasional yang inspiratif ditunjukkan melahirkan sosok pimpinan yang berorientasi gagasan, memiliki visi kedepan dan inovatif. Menjadi penting kepemimpinan transformasional yang inspiratif, sehingga memberikan pengaruh dominan langsung memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja widyaiswara.

Kepemimpinan transformasional yang memiliki rangsangan intelektual berpengaruh dominan terhadap kinerja widyaiswara. Buktinya, dalam pelaksanaan kerja, penerapan kepemimpinan bertanggungjawab melahirkan pimpinan yang intelektual, yang secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja widyaiswara dalam melaksanakan tupoksi di bidang kediklatan.

Demikian halnya kepemimpinan transformasional berdasarkan pertimbangan yang diindividualkan memberi pengaruh dominan terhadap kinerja widyaiswara. Biasa ditemukan widyaiswara dalam melaksanakan tupoksi di bidang kediklatan menunjukkan kepemimpinan transformasional dengan pertimbangan yang diindividualkan menghasilkan widyaiswara yang berorientasi kemajuan dan moderat, widyaiswara yang terpercaya dan diakui, mandiri dan profesional di bidang kediklatan. Ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional atas pertimbangan yang diindividualkan memberikan pengaruh terhadap kinerja widyaiswara di bidang kediklatan yang diemban.

Secara menyeluruh uraian per indikator dari kepemimpinan transformasional berupa kharismatik, inspiratif, rangsangan intelektual dan pertimbangan yang diindividualkan dominan berpengaruh terhadap kinerja widyaiswara secara kuantitas, kualitas, efisien, efektif dan loyalitas di bidang kerjanya. Ini menunjukkan bahwa untuk mewujudkan tujuan kediklatan diperlukan pencapaian kinerja widyaiswara sesuai penerapan kepemimpinan transformasional yang diterapkan.

Memahami pembahasan mengenai variabel kepemimpinan transformasional yang dominan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja widyaiswara, ini didukung oleh beberapa teori antara lain teori perilaku dan teori kontingensi serta beberapa konsep yang relevan yaitu konsep sinergitas terpadu dan konsep efektivitas kepemimpinan. Teori dan konsep sebagai pendukung dalam memahami keilmiah penelitian ini.

Teori perilaku dikemukakan oleh Stogdill (2016:96) bahwa setiap pemimpin memiliki perilaku spesifik yang membedakan dengan yang bukan pemimpin. Spesifikasi perilaku tersebut berpusat kepada kepuasan dan pencapaian kinerja. Itulah sebabnya organisasi selalu mempertimbangkan pentingnya kepemimpinan transformasional yang didasari oleh perilaku spesifik yang dimiliki seorang pemimpin dalam pencapaian kerjanya.

Teori kontingensi dari Fiedler (2018:33) yang menyatakan bahwa perilaku pemimpin berubah sesuai dengan keadaannya. Banyak hal yang dapat mempengaruhi perilaku pemimpin dalam menerapkan kepemimpinan transformasional. Unsur utama yang berorientasi pada kontingensi kepemimpinan adalah pencapaian kinerja seorang pemimpin dalam mewujudkan kepemimpinan yang efektif dan menolak hal-hal yang tidak relevan dan mendorong pencapaian kinerja yang maksimal.

Atas teori tersebut, berikut dukungan konsep sinergitas terpadu yang dikemukakan oleh Kartono (2016:74) bahwa terdapat sinergitas terpadu antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Ini dapat dilihat bahwa kepemimpinan transformasional yang kharismatik, inspiratif, rangsangan intelektual dan pertimbangan individual untuk meningkatkan kinerja secara kuantitas, kualitas, efisien, efektif dan loyalitas yang tinggi. Konsep ini menunjukkan pentingnya sinergitas terpadu yang diemban oleh widyaiswara dalam

memadukan kepemimpinan transformasional yang berpengaruh terhadap kinerjanya di bidang kediklatan.

Selain itu juga didukung oleh konsep efektivitas kepemimpinan dari Rasimin (2019:152) bahwa efektivitas kepemimpinan yang memuaskan dan berkinerja sangat ditentukan oleh kemampuan menjadi pemimpin yang baik, mempengaruhi bawahannya untuk menjalankan cara-cara efektif untuk memenuhi dan mengendalikan eksistensinya sesuai arah kepemimpinan yang meningkatkan kinerjanya. Itulah sebabnya dibutuhkan efektivitas kepemimpinan dari pemimpin yang amanah, modern, berprestasi, berwibawa, beretos kerja, berdedikasi, berkemajuan, intelektual, brilliant, cerdas dan inovatif. Kesemuanya ini menjadi eksistensi efektivitas kepemimpinan yang dapat diaktualisasikan oleh widyaiswara terhadap pencapaian kinerja.

## SIMPULAN

Berdasarkan analisis hasil dan pembahasan penelitian, disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berperan penting di dalam aktivitas kerja, di mana kepemimpinan transformasional yang berorientasi tindakan kerja mempengaruhi peningkatan kinerja. Ini terbukti hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja widyaiswara.
2. Budaya organisasi yang sarat dengan nilai dan prinsip kerja mempengaruhi peningkatan kinerja. Ini terbukti hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja widyaiswara.
3. Lingkungan kerja yang terintegrasi dengan dinamika kerja mempengaruhi peningkatan kinerja. Ini terbukti hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja widyaiswara.
4. Kepemimpinan transformasional yang dominan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja. Ini terbukti hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional yang kharismatik, inspiratif, menunjukkan rangsangan intelektual dan pertimbangan individual berpengaruh terhadap peningkatan kinerja widyaiswara.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bass, Robert, 2017. *Organization and Management*. Routledge and Kegan Paul, London.
- Bennardin dan Russel, 2018. *Organization Management and Peformance*. Journal of International Human Resource Management. Elsevier. doi:10.1016/j.jimonfin.2017.01.002.
- Blaerd, Harry, 2018. *Strategic Human Resources-Frameworks for General Manager*. John Wiley and Sons, Inc, New York.
- Chun, Lee dan Ruben, Chan, 2017. *Organizational Behavior: View of Performance*. New York, McGraw-Hill Book Company, 3<sup>rd</sup>, edt.
- Davis, George, 2019. *Development of HRM in Work*. An International Multi-Diciplinary Journal Ethiopia Vol. 10(3), Serial No. 42 ISSN 2070-0083.
- Dessler, Gary, 2018. *The Good of Culture Organization in Company*. Published by Addison-Wesley Publishing Company.
- , 2018. *The Management Function of Performance*. Published by Miffin Co, New York.
- Dunga, 2017. *Kinerja dan Penilaian Kinerja: Evaluasi Prestasi*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Fiedler, John, 2018. *Performance*. Published by Harper T & Row, New York.
- Filert, Hans, 2017. *Appraising of Performance: Application Theory*. Journal of Performance and HRM. Vol. 8 Issue 4, pp 46-60, ISSN 1804-1728. DOI: 10.7441/joc.2018.04.03.
- Furtwengler, Dale, 2017. *Attitudes Performance Organization*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- Ghozali, AR, 2018. *Teknik Analisis Structural Equation Modeling*. Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Gill, Berk, 2020. *Organization and Management*. Routledge and Kegan Paul, London.
- Handy, Hortuum, 2017, *The Human Resource in Management*, New York, John Wiley and Son Inc.

- Ivancevich, John M, Donnely, James, dan Gibson, James L, 2017. *Organizational Behavior, Structure, Process*. Journal of International Studies, Vol. 8 No. 1, pp 81-90, DOI:10.14254/2071-8330.2017/8.1/7.
- Irawan, Hendra, 2018. *Manajemen dan Kinerja*. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Isyandi, Ahmad, 2017. *Teknik Menciptakan Lingkungan Kerja untuk Organisasi dan Perusahaan*. Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Jones, Bonde, 2017. *The Good of Culture Organization in Company*. Published by Addison-Wesley Publishing Company.
- Kuncoro, P, 2019. *Metode Penelitian: Teori dan Praktek*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Luthans, Fred, 2017. *Organizational Culture*. New York, McGraw-Hill Book Company, 3<sup>rd</sup>, ed. International journal of public administration, 27(13-14), 1101-1127.
- Robbins, Stephen, P., 2017. *Organizational Behavior*. Prentice Hall Cliffs, New York.
- Stoner, John and Derryl, Jacobs, 2016. *Organization Environment in Management Perspective*. Published by Prentice Hall, New York.
- Sugiyono, 2019. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 2017. *Management*. Edisi Kedelapan. Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Tellerd, Garry, 2017. *Development of Human Resource*. Published by John Wiley and Sons, New York.
- Vincent, Musk, 2017. *Environment Standardization*. Published by Harper T & Row, New York.
- Welbert, George, 2017. *Environment of Work in Organization*. Published by Harper T & Row, New York.