

## PENGARUH PENDIDIKAN, PENGALAMAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BKD PROVINSI JAWA TIMUR

**Ernis Mar'atus Sholiha**

*Ernismaratus@gmail.com*

**Supriyatin**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya**

### ABSTRACT

*This research aims to examine the influence of education, work experience and organizational culture on employee performance. This research was conducted at the office of the Regional Personnel Agency (BKD) of East Java Province Jl Jemur Andayani 1 Surabaya by using questionnaires which distributed to respondents in the Regional Personnel Agency (BKD) of East Java Province. The method used is saturated sampling that is all members of the population used as a sample with a sample of research of 60 respondents from various educational background and position. The analysis method used is multiple linear regression analysis using SPSS (Statistical Product and Service Solutions) application tool. The results showed that education has a significant influence on employee performance with a significance value of 0.048 further work experience variables significantly influenced employee performance with a significance value of 0.041 Furthermore, organizational culture variables significantly influenced employee performance with a significance value of 0.002. Simultaneously independent variables have a significant influence on the dependent variable with a significance level of 0.001.*

***Keywords:** education, work experience, organizational culture and employee performance.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pendidikan, pengalaman kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan di kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur Jl Jemur Andayani 1 Surabaya dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan ke responden di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur. Metode yang digunakan yaitu sampling jenuh yaitu semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel dengan sampel penelitian berjumlah 60 orang responden dari berbagai latar belakang pendidikan dan jabatan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan alat bantu aplikasi SPSS (Statistical Product and Service Solutions). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikansi sebesar 0,048 Selanjutnya variabel pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikansi sebesar 0,041 Selanjutnya variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikansi sebesar 0,002. Secara simultan variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen dengan tingkat signifikansi sebesar 0,001.

**Kata Kunci:** pendidikan, pengalaman kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai.

### PENDAHULUAN

Perkembangan zaman yang semakin pesat dari masa ke masa membuat persaingan dalam dunia pekerjaan meningkat dan melihat persaingan kompetensi keahlian yang dimiliki manusia yang terjadi saat ini, semua manusia dituntut untuk memiliki daya saing.

Persaingan yang semakin ketat menyebabkan manusia harus mampu meningkatkan keahlian yang dimilikinya agar menjadi manusia yang berkualitas.

Manusia merupakan unsur pendukung pelaksanaan fungsi manajemen dalam organisasi atau instansi dimana kelancaran aktivitas pegawai dalam kegiatan organisasi tersebut sangat diutamakan. Pegawai yang memiliki kinerja baik, bertanggungjawab, serta memenuhi standar yang ditetapkan organisasi atau instansi sangat diperhatikan demi berlangsungnya operasional organisasi.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi atau instansi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, serta pengembangan karir yang cakap dalam menjalankan usaha atau kegiatan didalam instansi (Marwansyah, 2010:3).

Perkembangan suatu organisasi atau instansi dipengaruhi oleh kinerja pegawai yang optimal, Hasibuan (2012:10) menyatakan bahwa kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan dan organisasi.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti yang diutarakan oleh Sutermeister (dalam Machmud dan Setiawan, 2012:213) kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap, kepribadian, kondisi, fisik, dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik.

Banyak masalah yang timbul berkaitan dengan ketenagakerjaan terutama yang berkaitan dengan masalah pendidikan, pengalaman kerja serta budaya organisasi, hal ini yang kiranya membuat fungsi manajemen harus benar-benar mempertimbangkan secara lebih mendalam dalam rangka pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pendidikan, pengalaman kerja pegawai dan budaya organisasi.

Pendidikan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, tinggi rendahnya tingkat pendidikan seorang pegawai maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Agar kinerja pegawai baik maka diperlukan tenaga kerja yang memiliki tingkat pendidikan yang memadai yang sesuai dengan bidang pekerjaan. Menurut Sutrisno (2011:65) pendidikan merupakan totalitas interaksi manusia untuk pengembangan manusia seutuhnya, dan pendidikan merupakan proses terus menerus yang senantiasa berkembang.

Menurut Handoko (2014:24) pengalaman kerja merupakan penguasaan pengetahuan dan ketrampilan pegawai yang diukur dari lama masa kerja, tingkat pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki pegawai. Kinerja pegawai yang belum memiliki masa kerja atau pengalaman akan berbeda dengan kinerja pegawai yang sudah memiliki masa kerja cukup banyak.

Budaya organisasi juga mempengaruhi kinerja pegawai, budaya organisasi yang baik akan menciptakan suasana kerja yang baik lingkungan organisasi, budaya organisasi merupakan norma atau nilai yang dianut oleh suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi atau instansi. Wibowo (2010:30) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi, dengan budaya yang kuat akan mendukung organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Melihat pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau instansi, maka dikatakan manusia adalah asset yang paling penting dan berdampak langsung pada organisasi atau instansi. Karena manusia memberikan kontribusi secara langsung untuk tercapainya suatu tujuan instansi. Dengan mengetahui tingkat pendidikan dan seberapa lama pengalaman kerja serta penerapan budaya organisasi kepada para pegawai BKD Provinsi Jawa Timur diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai dilihat dari kuantitas dan kualitas kerja serta prestasi kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

Penelitian ini mengambil objek penelitian Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur merupakan salah satu instansi pemerintah yang memiliki tujuan untuk

mewujudkan profesionalisme kinerja pemerintah daerah. Saat ini kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur masih banyak kendala yang dihadapi, kendala tersebut adalah ketidaksesuaian penempatan kerja yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja dan budaya organisasi sehingga kinerja pegawai tersebut kurang produktif.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur? (2) Apakah pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur? (3) Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur?. Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pendidikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur. (2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur. (3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur.

## **TINJAUAN TEORITIS**

### **Kinerja Pegawai**

Seseorang dapat melakukan berbagai bentuk perilaku ditempat kerja, perilaku yang berhubungan dengan penciptaan barang atau jasa atau perolehan nilai yang baik untuk kinerja seseorang, seperti yang dikemukakan Sedermayanti (2011:260) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seseorang pekerja, kinerja merupakan sebuah proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur serta dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Untuk mengukur tingkat prestasi kerja atau pelaksanaan yang berpengaruh pada pencapaian sasaran. Terdapat empat ukuran yang dapat digunakan menurut Mangkunegara (2009:75), yaitu: (1) Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. (2) Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam suatu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap masing-masing pegawai. (3) Keandalan kerja adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan. (4) Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan diberikan perusahaan.

### **Pendidikan**

Pendidikan merupakan pembelajaran, pengetahuan, ketrampilan dan kebiasaan dimana cara orang berpikir untuk perkembangan diri. Sutrisno (2011:65) menyatakan bahwa pendidikan merupakan totalitas interaksi untuk pengembangan manusia seutuhnya, pendidikan merupakan proses terus-menerus yang senantiasa berkembang. Menurut Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 pasal 14 tentang sistem pendidikan nasional mengartikan bahwa pendidikan merupakan upaya yang dilakukan secara sadar dan terencana agar peserta didik dapat mengembangkan potensinya untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan dimasa depan. Indikator merupakan suatu konsep dan ukuran dimana untuk mengukur proses dan hasil pendidikan adapun Tujuan pendidikan adalah untuk mengembangkan manusia agar memiliki pengetahuan dan ketrampilan, Menurut Sutrisno (2009:64) ada empat tujuan dalam pendidikan yaitu: (1) Tujuan umum yang identik dengan tujuan pendidikan nasional (2) Tujuan institusional yaitu tujuan dari

lembaga institute atau fakultas yang bersangkutan (3) Tujuan kulikuler, yakni tujuan dari setiap bidang studi atau mata ajaran (4) Tujuan institusional, yaitu tujuan yang sudah spesifik yang mencakup suatu pengetahuan, sikap atau ketrampilan yang dicapai dengan pemberian kuliah yang bersangkutan.

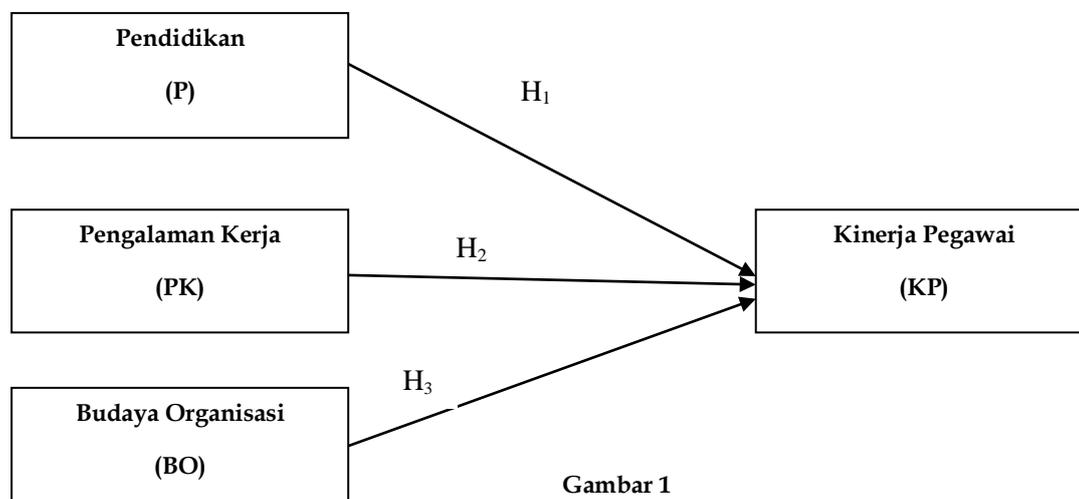
### Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan ukuran tentang lama masa kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Pendapat Handoko (2014:24) menyatakan bahwa pengalaman kerja merupakan penguasaan pengetahuan dan ketrampilan keryawan yang diukur dari lama masa kerja, tingkat pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki karyawan. Pengalaman kerja bisa didapatkan melalui tempat kerja, Karyawan yang memiliki masa kerja biasanya lebih banyak menjadi incaran organisasi yang membutuhkan karyawan yang professional. Oleh karena itu, penting untuk diketahui lebih jauh pengaruh dari pengalaman kerja di organisasi. Dari jenis pekerjaan saat ini dan sebelumnya yang sama, tentu karyawan memiliki keahlian khusus pada bidang tertentu. Seorang karyawan yang memiliki bakat dan keahlian khusus, artinya ia merupakan asset organisasi untuk dipertahankan (Fahmi, 2010:21).

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu ciri khas atau kebiasaan dimana yang diterapkan didalam suatu organisasi dari masa kemasa, Wibowo (2010:30) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi, dengan budaya yang kuat akan mendukung organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Fahmi (2016) budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja pada karyawan dan pimpinan instansi. Riani (2011:8) menyatakan bahwa peran atau fungsi budaya di dalam suatu organisasi adalah: (1) Budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain (2) Budaya membawa satu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi (3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang (4) Budaya merupakan pelekat social yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan (5) Budaya sebagai mekanisme pembuat keputusan makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku karyawan.

### Rerangka Konseptual



Gambar 1  
Rerangka Konseptual

## **Pengembangan Hipotesis**

### **Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai**

Pendidikan merupakan faktor yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan satu pekerjaan. Dengan menempuh tingkat pendidikan tertentu menyebabkan seorang pegawai memiliki pengetahuan tertentu sehingga mampu serta cakap untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Sumarsono (2009:92-93) pendidikan atau belajar adalah tindakan yang dilakukan oleh pihak pegawai dalam upaya menguasai, ketrampilan, pengetahuan, dan sikap tertentu mengakibatkan perubahan yang relative bersifat permanen dalam perilaku kerja mereka. Dengan demikian pendidikan akan mempengaruhi kinerja pegawai.

H1 : Pendidikan Berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur.

### **Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Pengalaman sebagai keseluruhan pelajaran yang dibentuk oleh seorang dari peristiwa-peristiwa yang dilalui dalam pelajaran hidupnya. Pengalaman kerja diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumberdaya manusia dalam organisasi, tujuannya untuk memberikan kepada organisasi suatu kerja yang efektif dan bagi tenaga kerja sendiri sebagai sarana produktifitas kerja. Semakin lama orang bekerja pada suatu organisasi, maka semakin berpengalaman pula orang tersebut. Tetapi kecakapan akan semakin meningkat dengan adanya peningkatan pengalaman kerja. Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan teori tersebut adalah yang dilakukan oleh Basuki (2009) yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan.

H2 : Pengalaman Kerja Berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Wibowo (2010:363) Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kinerja segenap sumber daya yang ada dalam organisasi. Namun, kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi termasuk budaya organisasi. Karenanya kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan. Dengan adanya organisasi akan memudahkan pegawai untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi dan membantu pegawai untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam organisasi dan menjunjung tinggi nilai-nilai sebagai pedoman karyawan untuk perilaku yang dapat dijalankan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya Riani (2011:109).

H3 : Budaya Organisasi Berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian**

Menurut Sugiyono (2009:21) penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan analisis kuantitatif. Metode deskriptif kuantitatif adalah metode yang berisi pengungkapan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data yang aktual yakni dengan menyajikan data, menganalisis dan menginterpretasikannya. Tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Dalam penelitian ini metode deskriptif digunakan untuk mengukur pengaruh pendidikan, pengalaman kerja dan budaya organisasi.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Sugiyono (2013:81). Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tertentu bila populasi besar dan penelitian tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh (sensus). Sampling jenuh (sensus) adalah teknik pengambilan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2009:96).

### **Teknik Pengumpulan Data**

#### **Kuesioner**

kuesioner yaitu pengumpulan data yang dilakukan melalui penyebaran pertanyaan yang disusun dalam satu kumpulan kepada responden. Bentuk kuesioner bersifat tertutup yaitu responden diberi alternatif pilihan jawaban pada setiap pertanyaan. Seluruh variable akan diukur menggunakan skala likert yang dimodifikasi dengan menghilangkan jawaban yang ditengah yaitu ragu-ragu menjadi skala 1 sampai 4, dikonversi dalam 4 pilihan angka dengan pilihan nilai:

- 1 = Sangat tidak setuju
- 2 = Setuju
- 3 = Tidak setuju
- 4 = Sangat setuju

Skala likert dengan 4 alternatif jawaban dirasakan sebagai hal yang tepat, jika menggunakan 5 alternatif jawaban dengan memasukan pilihan netral bisa membuat hasil menjadi rancu karena dalam kenyataan dilapangan sebagai responden akan memilih jawaban "netral" (Sarjono dan Julianita, 2011:45).

### **Variabel dan Definisi Operasional Variabel**

#### **Kinerja Pegawai**

Seseorang dapat melakukan berbagai bentuk perilaku ditempat kerja, perilaku yang berhubungan dengan penciptaan barang atau jasa atau perolehan nilai yang baik untuk kinerja seseorang Menurut Maryoto (2009:91) adapun Indikator kinerja pegawai dalam penelitian ini meliputi: (1) Kualitas pekerjaan pegawai (KP4.1) (2) Tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan (KP4.2) (3) Kehadiran dan ketepatan waktu pegawai (KP4.3) (4) Kerjasama pegawai dengan rekan kerj (KP4.4)

#### **Pendidikan**

Pendidikan merupakan pembelajaran, pengetahuan, ketrampilan dan kebiasaan dimana cara orang berpikir untuk perkembangan diri Hardjanto (2012:69) berpendapat bahwa pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan umum dan pemahaman terhadap lingkungan kehidupan manusia secara menyeluruh dan proses pengembangan pengetahuan, kecakapan atau ketrampilan, pikiran, watak, karakter dan sebagainya. Adapun menurut Siagian (2009:178) yang disajikan penulis sebagai indikator pendidikan antara lain (1) Metode pendidikan sesuai dengan subjek perusahaan atau instansi yang ada (P1.1). (2) Materi pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan yang dibutuhkan oleh pegawai (P1.2). (3) Sarana dan fasilitas (P1.3). (4) Kemampuan instruktur atau pemateri dalam memberikan materi pendidikan (P1.4). (5) Kemampuan peserta dalam memahami materi pendidikan (P1.5). (6) Manfaat yang diberikan dalam pendidikan (P1.6).

### **Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja merupakan ukuran tentang lama masa kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Pendapat Handoko (2014:24) menyatakan bahwa pengalaman kerja merupakan penguasaan pengetahuan dan ketrampilan karyawan yang diukur dari lama masa kerja, tingkat pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki karyawan. Menurut Foster dan Seeker, (2001:43) ada beberapa indikator pengalaman kerja yang digunakan penulis yaitu: (1) Lama waktu atau masa kerja (PK2.1). (2) Tingkat pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki (PK2.2). (3) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan (PK2.3) (4) Dapat menduga akan timbulnya kesulitan (PK2.4). (5) Memiliki jiwa sosialisasi yang baik (PK2.5)

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu ciri khas atau kebiasaan dimana yang diterapkan didalam suatu organisasi dari masa kemasa, Wibowo (2010:30) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi, dengan budaya yang kuat akan mendukung organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2005:113) beberapa indikator Budaya Organisasi yang digunakan penulis yaitu: (1) Ketegasan pegawai dalam bersikap (BO3.1). (2) Kecerdasan emosional pegawai (BO3.2). (3) Norma (BO3.3). (4) Filosofi atau falsafah manajemen (BO3.4). (5) Aturan (BO3.5). (6) Iklim organisasi (BO3.6)

### **Teknik Analisis Data**

#### **Uji Kualitas Data**

Didalam uji kualitas data terdapat uji coba instrumen dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen yang disusun berpengaruh besar tidaknya dan sangat menentukan berhasil tidaknya suatu penelitian. Baik buruknya instrumen penelitian ditunjukkan oleh tingkat kesalahan (Validity) dan keandalan (reability).

#### **Uji Validitas**

Tujuan dilakukan uji validitas adalah untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013:145). Suatu instrument dikatakan valid jika mempunyai validitas tinggi yaitu correlation rhitung > rtabel sebaliknya instrument yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah dengan nilai correlation r hitung < r tabel.

#### **Uji Reliabelitas**

Menurut Umar (2009:7) menyatakan bahwa reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *one shot method* atau pengukuran sekali saja. Dalam SPSS diberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistic *cronbach alpha* ( $\alpha$ ) suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliable jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,60 (Ghozali 2013:145).

#### **Analisis Regresi Linier Berganda**

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis regresi linier berganda. Variabel dependen yang digunakan adalah kinerja pegawai dan sebagai variabel independen adalah pendidikan, pengalaman kerja, dan budaya organisasi. Analisis regresi ini bertujuan untuk mencari hubungan antara tiga variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y). Model persamaan yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$KP = \alpha + \beta_1P + \beta_2KP + \beta_3BO + e$$

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Adapun metode yang digunakan untuk melakukan uji normalitas adalah Normal Probability Plots Ghazali (2011:161) menyatakan bahwa metode yang lebih baik dalam uji normalitas adalah dengan melihat Normal Probability plots menurut Suyanto (2011:84) adalah sebagai berikut: (1) Apabila data riil mengikuti garis diagonal, maka data tersebut berdistribusi normal. (2) Apabila data riil tidak mengikuti garis diagonal, maka data tersebut tidak berdistribusi normal

#### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas (Ghozali, 2011:105). Untuk mengetahui apakah terjadi multikolinieritas atau tidak yaitu dengan melihat *tolerance* (TOL) dan *variance inflation factor* (VIF). Apabila dari hasil pengujian diperoleh nilai TOL lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF menunjukkan kurang dari 10 maka dapat disimpulkan bahwa model dapat dikatakan terbebas dari gejala multikolinieritas (Ghozali, 2011:106).

#### Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk mengetahui adanya heteroskedastisitas adalah dengan melihat ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot*.

#### Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit*)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah permodelan yang dibangun memenuhi kriteria fit (sesuai) atau tidak. Uji F juga dapat dilihat pada *output* regresi dengan membandingkan nilai probabilitas dengan  $\alpha$  yang ditentukan. Dalam penelitian  $\alpha$  yang ditentukan adalah 0,05 atau 5% sehingga model regresi dikatakan fit apabila tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05

#### Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat sangat terbatas, sedangkan mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat (Ghozali, 2011: 97).

#### Uji Hipotesis (Uji t)

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji seberapa jauh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat Kuncoro (2009:97). dengan menggunakan uji t pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance level* ( $\alpha=5\%$ ). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut: (1) Apabila nilai signifikan  $t > 0,05$ , maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). Ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. (2) Apabila nilai signifikan  $t < 0,05$ , maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan). Ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Uji Kualitas Data

#### Uji Validitas

Pengujian validitas instrumen dengan bantuan perangkat lunak SPSS, nilai validitas dapat dilihat pada kolom *corrected Item-total correlation*. Jika angka korelasi yang diperoleh lebih besar daripada angka kritik ( $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ ) maka instrumen tersebut dikatakan valid, dan jika ( $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ ) maka instrumen tersebut dikatakan tidak valid.

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item Pernyataan	r hitung	r tabel ( $\alpha=5\%$ )	Keterangan
Pendidikan	P1.1	,411	,254	Valid
	p1.2	,379	,254	Valid
	p1.3	,597	,254	Valid
	p1.4	,542	,254	Valid
	p1.5	,379	,254	Valid
	p1.6	,551	,254	Valid
Pengalaman Kerja	PK2.1	,286	,254	Valid
	PK2.2	,519	,254	Valid
	PK2.3	,310	,254	Valid
	PK2.4	,503	,254	Valid
	PK2.5	,519	,254	Valid
Budaya Organisasi	BO3.1	,588	,254	Valid
	BO3.2	,545	,254	Valid
	BO3.3	,394	,254	Valid
	BO3.4	,672	,254	Valid
	BO3.5	,577	,254	Valid
	BO3.6	,494	,254	Valid
Kinerja Pegawai	KP4.1	,508	,254	Valid
	KP4.2	,633	,254	Valid
	KP4.3	,540	,254	Valid
	KP4.4	,531	,254	Valid

Sumber :Data Sekunder diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa semua item pernyataan dari semua variabel dapat dikatakan valid, karena memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel ( $r \text{ hitung} > 0,254$ ).

#### Uji Reliabelitas

Uji reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan one shot method atau pengukuran sekali saja Dalam SPSS diberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistic *cronbach alpha* ( $\alpha$ ) suatu konstruk atau

variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,60 (Ghozali 2013:145). Berdasarkan uji reliabelitas didapatkan hasil *cronbach alpha*

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Reliabelitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Koefisien alpha	Keterangan
Pendidikan	,704	,60	Reliabel
	,703	,60	Reliabel
	,690	,60	Reliabel
	,689	,60	Reliabel
	,717	,60	Reliabel
	,706	,60	Reliabel
Pengalaman Kerja	,683	,60	Reliabel
	,684	,60	Reliabel
	,704	,60	Reliabel
	,692	,60	Reliabel
	,670	,60	Reliabel
Budaya Organisasi	,661	,60	Reliabel
	,697	,60	Reliabel
	,713	,60	Reliabel
	,691	,60	Reliabel
	,690	,60	Reliabel
	,697	,60	Reliabel
Kinerja Pegawai	,695	,60	Reliabel
	,674	,60	Reliabel
	,695	,60	Reliabel
	,691	,60	Reliabel

Sumber :Data sekunder diolah (2017)

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 16,0 dapat diketahui bahwa *cronbach's alpha* masing-masing variabel lebih besar dari 0,60 sehingga jawaban yang diberikan responden dapat dipercaya atau reliabel dan analisa kuantitatif dengan kuesioner yang telah ditentukan dapat dilanjutkan.

### **Analisis Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi linier berganda ini bertujuan untuk mencari hubungan antara variabel pendidikan, pengalaman kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dari hasil pengujian regresi linier berganda yang telah dilakukan dengan menggunakan SPSS16.0, maka diperoleh hasil berikut:

Tabel 3  
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.083	3.104		2.926	.005
	Pendidikan	.244	.121	.234	2.020	.048
	Pengalaman Kerja	-.414	.198	-.242	-2.092	.041
	Budaya Organisasi	.273	.083	.387	3.309	.002

Sumber :Data sekunder diolah (2017)

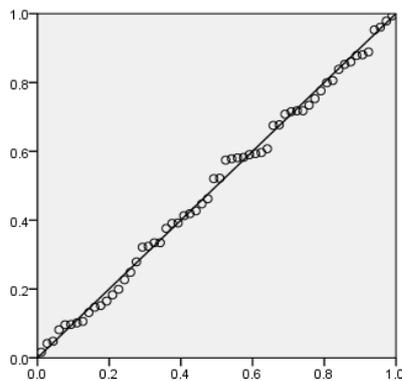
Dari hasil output pada Tabel 3 menunjukkan persamaan regresi yang menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat., diperoleh hasil persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$KP = 9.083 + 0.244 P - 0.414 PK + 0.273 BO$$

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah model regresi antara variabel dependen dengan variabel independen memiliki distribusi normal atau tidak yang dapat dilihat dengan menggunakan Normal P-P Plot yang tidak condong ke kiri maupun ke kanan. Data dalam keadaan normal apabila distribusi data menyebar disekitar garis diagonal.



Sumber: Data sekunder diolah (2017)

Gambar 2  
Grafik P-Plot

Berdasarkan pada Gambar 2 dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garisdiagonal, maka dapat dikatakan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

#### Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas merupakan uji yang digunakan untuk mendeteksi apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Dan untuk mendeteksi apakah terjadi gejala multikolinieritas atau tidak.

**Tabel 4**  
**Hasil uji Multikolenieritas**

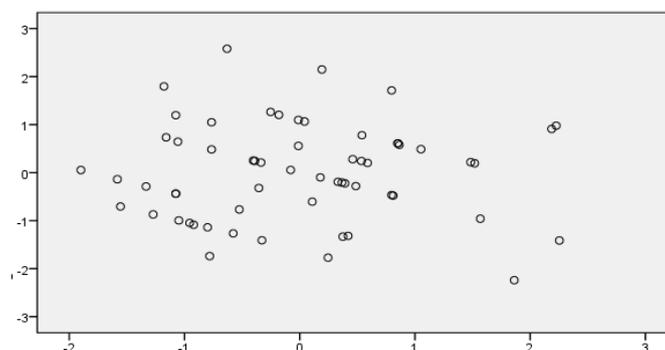
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Pendidikan	,982	1,019
Pengalaman Kerja	,980	1,021
Budaya Organisasi	,964	1,037

Sumber: Data sekunder diolah (2017)

Pada Tabel4 hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa variabel independen memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan hasil *variance inflation vactor* (VIF) juga menunjukkan bahwa variabel independen memiliki nilai VIF kurang dari 10. Dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi perbedaan varian residual dari suatu periode pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian residual dari suatu periode pengamatan ke pengamatan lain tetap disebut homoskedastisitas, dan jika varian berbeda disebut heteroskedastisitas. Berikut adalah hasil dari uji heterokedastisitas :



Sumber: Data sekunder diolah (2017)

Gambar 3

Dari Gambar 3 terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja pegawai melalui variabel independen yaitu pendidikan, pengalaman kerja dan budaya organisasi.

### Uji Kelayakan Model

#### Goodness of Fit (Uji F)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah permodelan yang dibangun memenuhi kriteria fit (sesuai) atau tidak. Uji F juga dapat dilihat pada *output* regresi dengan

membandingkan nilai probabilitas dengan  $\alpha$  yang ditentukan. Dalam penelitian  $\alpha$  yang ditentukan adalah 0,05 atau 5% sehingga model regresi dikatakan fit apabila tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	Regression	70.842	3	23.614	6.674	.001 <sup>a</sup>
	Residual	198.141	56	3.538		
	Total	268.983	59			

Sumber: Data sekunder diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 5 hasil analisis uji F menunjukkan bahwa layak digunakan dalam mengukur secara simultan pengaruh pendidikan (P), pengalaman kerja (PK) dan budaya organisasi (BO) terhadap kinerja pegawai (KP).

### **Analisis Koefisien Determinasi**

Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel dependen dan menjelaskan variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang tempat relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtut waktu biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Kuncoro, 2009:100).

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

Model	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.513 <sup>a</sup>	.263	.224	1.881

Sumber: Data sekunder diolah (2017)

Berdasarkan hasil dari Tabel 6 dapat diketahui bahwa *R square* ( $R^2$ ) sebesar 0.263 atau 26.3% yang menunjukkan kontribusi dari variabel pendidikan, pengalaman kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur sedangkan sisanya 73.7% dikontribusikan oleh faktor lain diluar model penelitian.

### **Uji Hipotesis (Uji t)**

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen (pendidikan, pengalaman kerja dan budaya organisasi) secara individual dalam menerangkan variabel dependen (kinerja pegawai).

**Tabel 7**  
**Hasil Uji t**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.083	3.104		2.926	.005
	Pendidikan	.244	.121	.234	2.020	.048
	Pengalaman Kerja	-.414	.198	-.243	-2.092	.041
	Budaya Organisasi	.277	.083	.387	3.309	.002

Sumber: Data sekunder diolah (2017)

Berdasarkan hasil dari Tabel 7 dapat diketahui bahwa pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat adalah sebagai berikut: (1) Pengujian pengaruh pendidikan (P) terhadap kinerja pegawai (KP) Nilai signifikansi variabel pendidikan lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,048. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawain Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur. (2) Pengujian pengaruh pengalaman kerja (PK) terhadap kinerja pegawai (KP). Nilai signifikansi variabel pengalaman kerja lebih kecil dari 0.05 yaitu sebesar 0,041. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur. (3) Pengujian budaya organisasi (BO) terhadap kinerja pegawai (KP) Nilai signifikansi variabel budaya organisasi lebih kecil dari 0.05 yaitu sebesar 0,002. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai artinya semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin tinggi kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur, karena factor pendidikan sangat penting dan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai oleh karena itu salah satu tercapainya tujuan organisasi adalah dengan memperhatikan latar belakang pendidikan pegawai karena sangat mempengaruhi nilai organisasi dan kinerja pegawai guna untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pendidikan merupakan factor yang mencerminkan kemampuann seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan menempuh tingkat pendidikan tertentu menyebabkan seorang pegawai memiliki pengetahuan dan ketrampilan sehingga mampu untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik Hasil penelitian ini juga didukung dengan teori yang dikemukakan oleh Hardjanto (2012:69) menyatakan bahwa pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan umum dan pemahaman terhadap lingkungan kehidupan manusia secara menyeluruh

### **Pengaruh Pengalaman kErja Terhadap Kinerja Pegawai**

Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur. Hal ini dibuktikan dengan nilai analisis regresi linier berganda yang menunjukkan angka negatif sebesar -0,414 angka negatif

menunjukkan arah yang berlawanan, sehingga pengalaman kerja naik dan kinerja menurun sebesar -0,414 dikarenakan ketidaksesuaian penempatan kerja yang sesuai dengan pengalaman kerja yang ada di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur menyebabkan kinerja pegawai menurun sehingga hasil kerja yang dicapai kurang optimal perlu diperhatikan factor-faktor yang mengakibatkan kinerja menurun sehingga bisa diminimalkan agar kinerja pegawai tetap optimal sesuai dengan tujuan instansi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi pengalaman kerja yang dialami pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin naik. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Handoko (2014:24) bahwa pengalaman kerja merupakan penguasaan pengetahuan dan ketrampilan karyawan yang diukur dari lama masa kerja, tingkat pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur. artinya semakin diterapkan nilai-nilai budaya pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur maka semakin tinggi atau semakin produktif kinerja pegawai karena budaya organisasi sangat penting diterapkan didalam suatu instansi guna meningkatkan kualitas pegawai dan organisasi. Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai tujuan melalui kinerja pegawai, namun kinerja pegawai ditentukan oleh kondisi internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Dengan adanya budaya organisasi akan memudahkan pegawai untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi dan membantu pegawai untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi. Budaya organisasi dapat memberikan dampak yang positif maupun negatif bagi pegawai maupun kinerja organisasi. Hasil penelitian ini didukung dengan teori yang dikemukakan oleh Fahmi (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja pada karyawan dan pimpinan instansi.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Simpulan hasil penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut: (1) pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur; (2) pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur; (3) budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur.

### **Saran**

Bagi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pada dasarnya telah memiliki perhatian yang baik terhadap pegawainya, namun semakin meningkatnya persaingan kinerja saat ini maka instansi harus terus mengembangkan program pendidikan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme pegawai, sehingga pegawai akan memberikan kontribusi yang optimal untuk pencapaian tujuan instansi.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur dalam pembagian tugas hendaknya disesuaikan dengan pengalaman kerja pegawai dan melakukan penyegaran posisi agar pegawai tidak merasa jenuh dan pegawai bisa berkembang sehingga akan lebih mudah dalam penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan instansi yang optimal. instansi

diharapkan dapat meningkatkan budaya organisasi lebih optimal, dengan adanya budaya organisasi disuatu instansi akan memberikan suatu nilai bagi pegawai, kerana jika pegawai menerapkan budaya organisasi maka pegawai akan lebih disiplin dalam bekerja sehingga proses kinerja lebih optimal. Bagi peneliti yang akan melakukan penelitian sejenis, diharapkan dapat menambahkan variabel lain di luar variabel yang sudah ada dalam penelitian ini, agar hasil penelitian lebih lengkap.

Bagi peneliti disarankan menggunakan metode wawancara yang diharapkan dapat mengatasi masalah persepsi responden tentang item pernyataan sehingga maksud pernyataan dapat dipahami responden dan menghasilkan data yang akurat. Serta bagi peneliti hendaknya menggunakan objek penelitian lain, seperti perusahaan atau instansi pemerintahan yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Basuki. 2009. *Hubungan Antara Stress Kerja Dengan Gangguan Kesehatan*. PT Humudha Prima Media. Boyolali.
- Fahmi, I. 2010. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Alfabeta. Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Alfabeta. Bandung.
- Foster, B., dan K. R. Seeker. 2001. *Pembinaan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. PT. Gunung Agung Tbk. Jakarta
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisa Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Aplikasi Analisa Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Kelima. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Handoko, H. 2014. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta.
- Hasibuan, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Mansia*. Cetakan Keenam belas. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Hardjanto, I. 2012. *Manajemen Sumber Daya Aparatur (MSDA)*. Rineke Cipta. Malang.
- Kuncoro, M. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi Edisi Ketiga*. Erlangga. Jakarta.
- Maryoto, K.S. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Bandung.
- Machmud. Dan I. K. Y. Setiawan. 2015. Pengaruh Latar Belakang Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Federal International Finance (FIF) Group Cabang Singaraja. *Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi* (5)1: 1-11.
- Mangkunegara, A. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Riani, A.L 2011. *Budaya Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sarjono dan Julianita. 2011. *SPSS vs LISREL: Sebuah Pengantar, Aplikasi Untuk Riset*. Salemba Empat. Jakarta
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. PT Refika Aditama. Bandung.
- Siagian, S. P. 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT Rineka Cipta. Jakarta
- Sutrisno, E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Jakarta.
- Sumarsono. 2009. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. UB Pers. Malang.
- Sugiyono. 2009. *Memahami Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R dan D*. Alfabeta. Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Manajemen Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R dan D*. Alfabeta. Bandung
- Suyanto, S. 2011. *Analisis Regresi Untuk Hipotesis*. Caps. Yogyakarta.

- Umar, H. 2009. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Edisi Kedua*. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta. Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Jakarta.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja Edisi Ketiga*. Rajawali Pers. Jakarta.