

PENGARUH KOMPETENSI, BUDAYA KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA TENAGA PENDIDIK DI RINDAM IX UDAYANA

Joao Xavier Barreto Nunes¹, Hendrajaya², Renny Apriliyani³, Spto Supriyanto⁴

Pasca Sarjana Magister Manajemen, STIEPARI Semarang

Email: jxbarretonunes@gmail.com

ABSTRACT

Educators have a very important role for the development of human resources quality. Therefore, the performance of educators in the Rindam IX/Udayana needs to be considered. The performance of educators is the result of work both in quality and quantity achieved by an educator in carrying out the tasks for which they are responsible. The purpose of this study was to determine the effect of competence, work culture and leadership on the performance of educators at Rindam IX Udayana. The sample used in the study was 120 respondents. Data collection was done by using a questionnaire. The data analysis technique used in this research is multiple linear regression. The results of the analysis show that competence, work culture and leadership have a positive and significant effect on the performance of educators at Rindam IX Udayana. Increasing competence, good work culture and good leadership will improve the performance of educators at Rindam IX Udayana. The competence factor has the greatest influence on the performance of educators at Rindam IX Udayana. Therefore, educators are required to master teaching materials and have the ability to provide guidance to students, to be wise and authoritative in addressing any problems or learning process in the Rindam IX Udayana.

Keywords: *Competence, Work Culture, Leadership and The Performance.*

ABSTRAK

Tenaga pendidik memiliki peran yang sangat penting bagi pengembangan sumberdaya manusia yang berkualitas. Oleh karena itu kinerja tenaga pendidik di lingkungan Rindam IX/Udayana perlu diperhatikan. Kinerja tenaga pendidik merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pendidik dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh kompetensi, budaya kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja tenaga pendidik di Rindam IX Udayana. Sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 120 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi, budaya kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik di Rindam IX Udayana. Peningkatan kompetensi, adanya budaya kerja yang baik dan penerapan kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kinerja tenaga pendidik di Rindam IX Udayana. Faktor kompetensi memberikan pengaruh yang paling besar terhadap kinerja tenaga pendidik di Rindam IX Udayana. Oleh karena itu tenaga Pendidik dituntut menguasai materi pengajaran dan memiliki kemampuan memberikan bimbingan kepada peserta didik, bersikap arif dan berwibawa dalam menyikapi setiap masalah atau proses pembelajaran di lingkungan Rindam IX Udayana.

Kata Kunci: Kompetensi, Budaya Kerja, Kepemimpinan dan Kinerja.

Pendahuluan

Tentara Nasional Indonesia merupakan alat negara yang berperan sebagai alat pertahanan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Sebuah negara yang memiliki alat pertahanan yang baik dapat pula meningkatkan proses pembangunan nasional bagi kesejahteraan masyarakatnya. Harapan tersebut dapat dikaitkan dengan dinamika kehidupan berbangsa dan bernegara Indonesia yang mengalami pasang surut seiring dengan berkembangnya tuntutan reformasi yang memengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku sebagian warga masyarakat yang semakin kritis, berani, dan terbuka terhadap perubahan global. Perubahan pola pikir dan

perilaku masyarakat sering berbenturan nilai ketika menyikapi permasalahan yang timbul antara lain tentang peran Tentara Nasional Indonesia (TNI) pada masa Orde Baru dengan adanya sentralisasi peran TNI yang menimbulkan efek yang diinginkan. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2004 pasal 8d menyatakan bahwa Angkatan Darat bertugas melaksanakan pemberdayaan wilayah pertahanan di darat melalui kegiatan pembinaan teritorial.

Pendidikan di lingkungan TNI, khususnya TNI Angkatan Darat (AD) sesuai Peraturan Kasad Nomor Perkasad/14- 1/IV/2011 Tentang Bujukin tentang Pendidikan pada hakekatnya merupakan usaha untuk membentuk dan mengembangkan personel TNI AD agar memiliki sikap dan perilaku yang berjiwa Sapta Marga dan Sumpah Prajurit, pengetahuan dan keterampilan serta jasmani yang samapta kala mendukung tugas pokok satuan jajaran TNI AD secara profesional. Rindam IX/Udayana membawahi 5 Sekolah yaitu: Sekolah Calon Tamtama, Sekolah Calon Bintara, Depo Pendidikan Kejuruan, Depo Pendidikan Latihan Pertempuran dan Depo Pendidikan Bela Negara. Pada saat pelaksanaan pendidikan yang dilaksanakan tenaga pendidik dari Rindam IX/Udayana, banyak ditemukan peserta didik yang mengalami beberapa kendala dan masalah yang harus dihadapi.

Fenomena yang ditemukan di Rindam IX/Udayana dari hasil observasi langsung peneliti menemukan bahwa dengan adanya kebijakan baru dari Bapak Kasad mengenai perekrutan memakai sistem zonasi jadi mewajibkan calon tenaga pendidik harus memiliki sertifikat pendidik/kualifikasi guru militer yang sesuai dengan standar yang ditetapkan, akan tetapi yang terjadi malah sebaliknya ditemukan bahwa beberapa tenaga pendidik belum memiliki sertifikat pendidik yang sesuai standar. Kemudian terdapat juga tenaga pendidik yang tidak memiliki ide dan gagasan yang optimal sehingga pada saat memberikan pembelajaran kepada peserta didik yang terjadi cenderung pasif dan monoton. Hal ini menjadi dasar mengapa perlunya kinerja tenaga pendidik yang profesional untuk dapat mendidik peserta didik agar bisa memiliki kedisiplinan yang tinggi dan dapat menjadi peserta didik yang sesuai standar. Oleh karena itu kompetensi dari tenaga pendidik bisa menjadi solusi.

Kemampuan atau kompetensi sebagai tenaga pendidik di bidang militer pada prinsipnya sama dengan guru profesional pada umumnya karena peran, tugas dan fungsinya sama. Oleh karena itu kompetensi tenaga pendidik militer harus memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian dan kompetensi profesional. Oleh karenanya pihak lembaga pendidikan maupun komandan lembaga pendidikan harus mengintegrasikan bentuk-bentuk pemberdayaan agar efektif dan efisien. Dalam memfasilitasi pemberdayaan, dapat dilakukan dengan melibatkan tenaga pendidik dalam pengambilan keputusan secara proporsional dan profesional dengan memperhatikan tiga aspek penting dari pengambilan keputusan bersama yaitu relevansi, kepakaran dan kepercayaan (Hoy & Miskel, 2014). Fenomena yang ditemukan di Rindam IX/Udayana dari hasil wawancara pada beberapa tenaga pendidik adalah tenaga pendidik tidak memiliki hubungan yang baik dengan peserta didik, dengan alasan tenaga pendidik membatasi diri dan menjaga kewibawaan sebagai pendidik. Kreatifitas tenaga pendidik dalam menciptakan inovasi dan kreatifitas dalam melaksanakan tugas yang dibebankan oleh pimpinan masih kurang maksimal. Fenomena yang ditemukan sesuai dengan kondisi pelaksanaan budaya kerja di lingkungan Rindam IX/Udayana pada umumnya kurang diperhatikan, contohnya apresiasi untuk memberikan penghargaan terhadap tenaga pendidik yang berprestasi kurang diperhatikan. Budaya kerja dengan ketersediaan fasilitas pendukung kerja yang disediakan kurang memadai, karena dari tenaga pendidik harus bekerja keras untuk memompa semangat dan budaya kerja yang tinggi. Meningkatkan kinerja tenaga pendidik, tidak hanya disebabkan oleh kompetensi yang dimiliki dan budaya kerja yang ada di lingkungan Satuan Rindam IX/Udayana, tetapi juga ada faktor pemimpin sebagai penentu kebijakan. Fenomena yang ditemukan setelah melakukan wawancara pada salah satu tenaga pendidik di Rindam IX/Udayana, ditemukan bahwa pimpinan kurang tegas dalam

memberikan sanksi kepada tenaga pendidik yang kurang kompeten. Berdasarkan penjelasan di atas, maka bagaimana pengaruh kompetensi, budaya kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja tenaga pendidik Rindam IX/Udayana.

Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Menurut Robbin & Coulter (2016) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2015) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Bangun (2012) menjelaskan bahwa peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Produktivitas kinerja sumber daya manusia diukur dengan efisiensi dan efektifitas (Robbins & Coulter, 2016). Efisiensi juga mengacu pada sejauh mana sumber daya manusia dapat lebih hemat biaya dan waktu secara efektif. Keputusan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor: Kep/1035/XII/2014 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tentara Nasional Indonesia Tahun 2015- 2019 menyatakan bahwa kinerja prajurit adalah kesediaan prajurit untuk melakukan sesuatu kegiatan dengan mengutamakan integritas moral, komunikasi kerja dan kemampuan intelektualitas serta kesegaran jasmani dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dimensi untuk mengukur kinerja pegawai menurut Robbins et. al., (2009) adalah: (1) Kualitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari ketelitian kerja dan kerapian kerja; (2) Kuantitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan; (3) Ketepatan waktu, dapat diukur dengan pencapaian waktu yang dicapai dalam melaksanakan kerja. Menurut Bastian (2006), indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Carlin (2004) menyatakan indikator kinerja output memegang peranan kunci dalam ketentuan mengenai akuntabilitas pemerintah yang baik dan pengambilan keputusan mengenai alokasi sumber daya, perencanaan dan praktek manajemen yang lebih baik. Stewart seperti dikutip Carlin (2004), menyatakan pada sektor publik indikator kinerja seharusnya membantu pengguna laporan dalam memahami *input, output, outcome* dan kebijakan yang berkaitan dengan suatu periode tertentu indikator kinerja yang digunakan pada setiap kegiatan. Berdasarkan beberapa indikator kinerja di atas maka dalam penelitian ini pengukuran kinerja prajurit menggunakan indikator: (1) Integritas moral dapat diukur dengan kejujuran dan tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. (2) Komunikasi kerja dapat diukur dengan kualitas dan kuantitas kerja. (3) Kemampuan intelektualitas dapat diukur dengan kepemilikan pengetahuan dan keterampilan. (4) Kesegaran jasmani dapat diukur dengan *agility dan responsive*.

Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak (Mulyasa, 2013). Sedangkan Arifin (2011), mendefinisikan kompetensi adalah jalinan terpadu yang unik antara pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai- nilai yang direfleksikan dalam pola berpikir dan pola tindakan. Spencer & Spencer (1993) menyebutkan: *a competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion- referenced effective and/or superior performance on a job or situation*. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan Atas PP Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan menyatakan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh guru sebagai seorang pendidik adalah sebagai berikut: (a).Kompetensi pedagogik. Yang dimaksud kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil

belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. (b).Kompetensi kepribadian.Yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. (c).Kompetensi profesional.Yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan standar nasional pendidikan. (d).Kompetensi sosial. Yang dimaksud kompetensi sosial adalah kemampuan guru dari sebagian masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Kompetensi tenaga pendidik memengaruhi kinerja melalui dua variabel, yaitu upaya dan keterikatan, yang dapat memberi basis perbedaan antara kompetensi kerja tenaga pendidik sehingga bisa memberikan basis untuk lebih memahami hubungan empiris antara kompetensi kerja tenaga pendidik yang berhubungan dengan kinerja. Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Rohman, (2020) menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Rio et al., (2020), Wardhani & Wijaya (2020) dan Ningrum et al., (2016) menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H1: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pendidik Rindam IX/Udayana

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja (Triguno, 2004). Menurut Mangkunegara (2015) budaya kerja adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Hal ini sejalan dengan Nugraha (2016) yang mengemukakan bahwa budaya kerja adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya kerja mempunyai dua tingkatan yaitu pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk pada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu. Perubahan dalam budaya kerja itu sangat penting, karena masalah budaya kerja terletak pada diri kita masing-masing dan musuh budaya kerja adalah diri kita sendiri (Triguno, 2004). Di Indonesia terdapat perilaku dan sikap budaya yang tercermin dari perilaku dan norma-norma kehidupan sehari-hari, hal ini tidak terlepas dari akar budaya yang dianut masyarakat atau bangsa yang bersangkutan. Perilaku dan sikap budaya dimaksud ada yang bersifat positif dan ada yang bersifat negatif bila dikaitkan dengan aktivitas dan atau pekerjaan seseorang. Adapun dimensi dan indikator dalam budaya kerja menurut Nugraha(2016) adalah: (a) Inovasi dan mengambil resiko seperti: penghargaan terhadap aspirasi pegawai, pertimbangan pegawai dalam mengambil resiko dan tanggung jawab pekerjaan. (b) Perhatian pada rincian seperti: ketelitian dalam melakukan pekerjaan, evaluasi hasil kerja. (c) Orientasi hasil seperti: pencapaian target, dukungan lembaga dalam bentuk fasilitas kerja. (d) Orientasi manusia seperti: perhatian organisasi terhadap pegawai, perhatian organisasi terhadap kebutuhan pegawai. (e) Orientasi tim seperti: kerja sama yang terjadi antara pegawai dan toleransi antar pegawai. (f) Agresifitas seperti: kebebasan untuk memberikan kritik dan kemauan pegawai untuk meningkatkan kemampuan diri (g) Stabilitas yaitu kemantapan atau mempertahankan status dalam organisasi gambaran tersebut menjadi basis bagi pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, dan bagaimana segala sesuatu dilakukan di

dalamnya sesuai dengan apa yang telah ditentukan atau disepakati bersama. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sedarmayanti & Rahadian (2018) menyimpulkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan et al., (2019) dan Utomo (2020) yang menyimpulkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah.

H2: Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga Pendidik Rindam IX/Udayana.

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok (Thoha, 2012). Sedangkan menurut Martinis Yamin dan Maisah (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Siagian (2014) menyatakan bahwa ada lima tipe kepemimpinan yang ada pada diri seorang pemimpin, diantaranya adalah sebagai berikut: (a).Tipe Otoriter. Merupakan tipe seorang pemimpin yang tergolong sebagai orang yang otoriter memiliki ciri-ciri yang pada umumnya negatif. (b).Tipe Paternalistik. Pengalaman para praktisi dan penelitian para ahli menunjukkan bahwa banyak pejabat pemimpin dalam berbagai jenis organisasi termasuk organisasi bisnis tergolong pada tipe ini. (c).Tipe *Laissez Faire*. Tipe ini ditandai oleh ciri-ciri yang mungkin dapat dikatakan “aneh” dan sulit membayangkan situasi organisasional dimana tipe ini dapat digunakan secara efektif. (d).Tipe Demokratik. Tidak sedikit orang yang mendambakan atasan yang tergolong sebagai pemimpin yang demokratik. Bahkan ada pendapat yang mengatakan bahwa tipe inilah yang ideal. (e).Tipe Kharismatik. Ciri utama pemimpin tipe kharismatik yaitu bahwa ia mempunyai daya tarik kuat bagi orang lain sehingga orang lain itu bersedia mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu.

Menurut Thoha (2012), dimensi kepemimpinan dapat dilihat dari, fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi. Berikut ini adalah dimensi kepemimpinan menurut Thoha (2012) sebagai berikut: (a).Fungsi kepemimpinan sebagai inovator. Mencakup : kemampuan pimpinan dalam berinovasi, dan kemampuan pimpinan dalam konseptual yang seluruhnya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja pegawai. (b).Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator.. mencakup kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi, serta kemampuan pimpinan memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan. (c).Fungsi kepemimpinan sebagai motivator. Mencakup : kemampuan pimpinan mendorong pegawai bekerja sesuai tanggung jawab, serta kemampuan pimpinan memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. (d).Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler. Mencakup: kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan, serta kemampuan pimpinan dalam pemakaian sumber daya. Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Karo-karo et al., (2020) menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Demikian juga yang penelitian yang dilakukan oleh Handayani & Rasyid (2015) dan Ndoen & Manurung (2021) yang menyimpulkan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H3: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga Pendidik Rindam IX/Udayana.

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif didefinisikan sebagai penelitian yang menggunakan perhitungan statistik dan angka matematis untuk memperjelas dan menganalisis permasalahan (Arikunto, 2016). Penelitian ini dilakukan di Rindam IX/Udayana. Menurut Sugiyono (2019) populasi adalah sejumlah individu yang memiliki karakteristik sama yang berada di suatu wilayah tertentu. Sedangkan menurut Hadil (2012), populasi adalah seluruh subjek penelitian yang digeneralisasikan dari seluruh objek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga pendidik di Rindam IX/Udayana sejumlah 120 responden dan seluruh populasi diambil sebagai sampel atau sensus. Sebelum melakukan analisis data terlebih dahulu dilakukan pengujian instrument penelitian. Untuk uji kelayakan instrumen, maka dilakukan : (1) Uji Validitas. Analisis validitas menurut Singarimbun (2015) digunakan untuk menguji sejauh mana suatu alat pengukur dapat mengungkapkan ketepatan gejala yang dapat diukur. (2). Uji Reliabilitas. Menurut Arikunto (2013), uji reliabilitas adalah menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data di lapangan, karena instrumen tersebut sudah baik. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat dituliskan dalam persamaan sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \quad (1)$$

Keterangan:

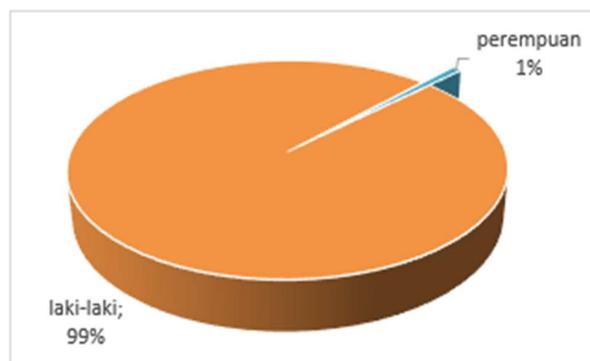
- Y : Kinerja Tenaga Pendidik
- X1 : Kompetensi
- X2 : Budaya Kerja
- X3 : Kepemimpinan
- β_0 : konstanta
- β_{1-3} : koefisien regresi
- e : error

Hasil Penelitian

a. Profil Responden

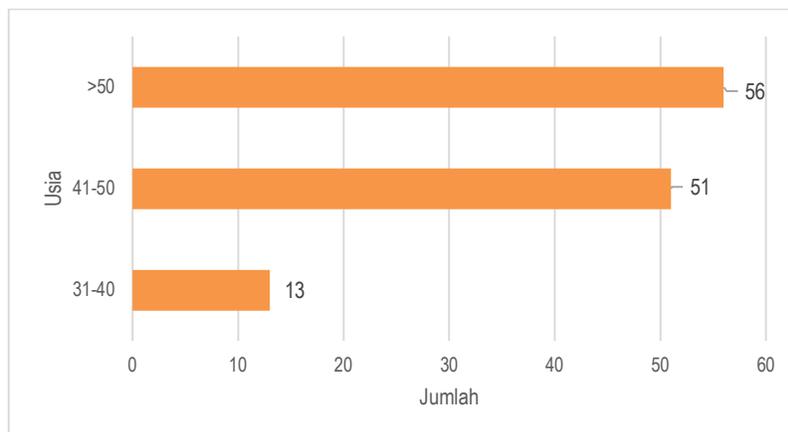
Responden penelitian ini adalah seluruh tenaga pendidik di Rindam IX/Udayana yang berjumlah 120 orang dengan profil responden sebagai berikut: responden didominasi oleh jenis kelamin laki-laki dengan jumlah 119 orang atau 99,17%. Sedangkan responden berjenis kelamin wanita berjumlah 1 orang atau 0,83% dari jumlah total.

Gambar 1. Responden berdasarkan Jenis Kelamin



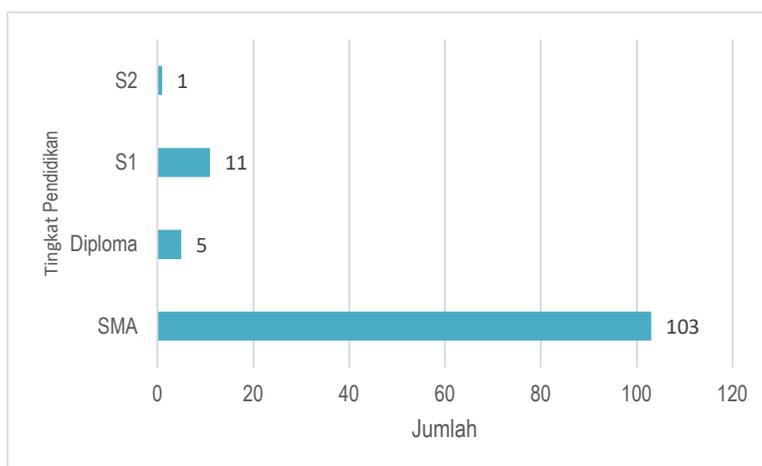
Responden berdasarkan usia, sebagian besar responden berusia 50 tahun ke atas sebanyak 56 orang (46,67%) sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 2. Hal ini menunjukkan tenaga pendidik Rindam IX/Udayana telah memiliki pengalaman yang cukup dalam melaksanakan tugasnya

Gambar 2. Responden Berdasarkan Usia



Responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat Pendidikan pendidikan SMA/Sederajat berjumlah 103(85,83%) sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 3. Hal ini menunjukkan diperlukannya pengembangan tenaga Pendidik Rindam IX/Udayana dengan mengirimkan tenaga pendidik untuk studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi.

Gambar 2. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan



b. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui seberapa tepat suatu alat ukur mampu melakukan fungsinya. Untuk menguji validitas data dilakukan dengan mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor total variabelnya dengan korelasi *product moment*. Berdasarkan hasil pengujian validitas indikator-indikator seluruh variabel menunjukkan bahwa semua indikator mempunyai r hitung $>$ r tabel, sehingga semua item dinyatakan valid. Selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas data yang bertujuan untuk mengukur konsistensi yang menunjukkan bahwa instrumen dalam penelitian ini memperoleh informasi yang dapat dipercaya sehingga

menghasilkan data yang konsisten dan bebas dari kesalahan. Hasil pengujian reliabilitas data menunjukkan bahwa semua variabel memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,6 maka sehingga data yang diperoleh dalam penelitian ini dinyatakan reliabel. Dengan demikian dapat dilanjutkan analisis berikutnya.

c. Analisis Regresi

Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen kompetensi (X1), budaya kerja (X2), dan kepemimpinan (X3) terhadap variabel dependen kinerja tenaga pendidik (Y). Hasil analisis regresi linier berganda disajikan pada table sebagai berikut:

Tabel 1. Rangkuman Analisis Regresi

Variabel Independen	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.214	2.055		2.051	0.043
Kompetensi	0.372	0.073	0.357	5.099	0.000
Budaya Kerja	0.138	0.045	0.255	3.068	0.003
Kepemimpinan	0.279	0.066	0.334	4.241	0.000
Variabel Dependen	: Kinerja Tenaga Pendidik				
F-hit	: 89.028				
F Sig.	: 0,000				
R ² _{Ajd}	: 0.689				

Berdasarkan hasil pengujian dengan SPSS diperoleh Fhitung = 89,028 dan memberikan nilai Sig 0,000 < 0,05 maka dapat disimpulkan data fit dengan model yang berarti model dalam penelitian ini layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh kompetensi, budaya kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja tenaga pendidik Rindam IX/Udayana. Hasil perhitungan estimasi regresi diperoleh nilai koefisien determinasi (Adjusted R square) sebesar 0,689 artinya variasi perubahan kinerja tenaga pendidik dapat dijelaskan oleh perubahan kompetensi, budaya kerja serta kepemimpinan. Sedangkan sisanya sebesar 31,1% diterangkan oleh faktor lain yang tidak dimaukan dalam model penelitian ini.

Pembahasan

a. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk variabel kompetensi adalah 0,000 < 0,05, maka H0 ditolak dan Ha diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik. Dengan demikian hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik Rindam IX/Udayana adalah diterima. Hal ini menunjukkan bahwa ketika kompetensi yang dimiliki tenaga pendidik semakin tinggi maka kinerja tenaga pendidikan meningkat secara signifikan, demikian pula jika kompetensi semakin rendah maka kinerja tenaga pendidik juga rendah. Kompetensi yang dimiliki tenaga pendidik di Rindam IX/Udayana meliputi: (a).Menyiapkan unsur Paket Instruksi yang menjadi tanggung jawab Tenaga Pendidik berupa Projar, Hanjar, Siapjar, Daftar Alins/Alongins, BLS dan Slide. (b).Melak- sanakan micro teaching sebelum proses belajar mengajar untuk menguji kemam-

puan Tenaga Pendidik. (c).Melaksanakan kegiatan mengajar, melatih, evaluasi dan membuat laporan selesai mengajar serta seorang Tenaga Pendidik dituntut untuk selalu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Temuan dari hasil tanggapan responden terhadap variabel kompetensi yang terdiri dari 8 item menunjukkan bahwa item “Tenaga pendidik harus bisa menguasai materi pengajaran yang akan diberikan kepada peserta didik” mendapatkan respon paling tinggi dengan skor rata-rata 4,76. Hal ini tentunya sangat penting bagi seorang Tenaga Pendidik. Dengan menguasai materi pengajaran tentunya Tenaga Pendidik akan lebih mudah dalam mentransfer ilmu pengetahuan baik secara teori/praktek. Hal ini berpengaruh terhadap kepercayaan diri Tenaga Pendidik saat proses belajar mengajar baik di kelas/lapangan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara memberikan materi secara berurutan mulai dari teori sampai dengan praktek secara bertahap, bertingkat dan berlanjut sesuai dengan tuntutan Kurikulum pendidikan. Adapun indikator lain dari pengaruh variabel Kompetensi dapat dilihat dari hasil responden:

- 1) Syarat mutlak bagi seorang Tenaga Pendidik untuk menguasai materi pelajaran yang diajarkan sehingga saat proses belajar mengajar akan dinamis, dengan demikian peserta didik lebih mudah dalam menerima pelajaran. Apabila Tenaga Pendidik tidak menguasai materi maka akan kesulitan mentransfer ilmu pengetahuan sehingga berpengaruh terhadap peserta didik dalam menyerap pengetahuan baik materi maupun praktek. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan materi secara bertahap, bertingkat dan berlanjut.
- 2) Setiap Tenaga Pendidik harus mampu mengelola pembelajaran dengan baik di kelas merupakan syarat mutlak yang harus dilakukan oleh Tenaga Pendidik sehingga pemahaman materi oleh peserta didik dapat diserap dengan baik. Hal ini dilakukan dengan cara memberikan materi secara berurutan.
- 3) Proses belajar mengajar merupakan faktor penting sebagai tolok ukur keberhasilan Tenaga Pendidik untuk mentransfer pengetahuan yang diberikan kepada peserta didik. Apabila Tenaga Pendidik dalam proses belajar mengajar ini tidak mampu menyelesaikan tugasnya akan menimbulkan keraguan dari Peserta didik. Sehingga berpengaruh terhadap pemahaman materi pengetahuan yang diajarkan. Hal ini dilakukan dengan berpedoman pada persiapan mengajar sesuai materi pelajaran.
- 4) Bimbingan dan pengasuhan yang diberikan kepada peserta didik dari mulai awal sampai akhir pembelajaran oleh Tenaga Pendidik diharapkan akan memudahkan proses belajar mengajar sehingga Peserta didik merasa diperhatikan dan dibimbing untuk mencapai tujuan diharapkan, peserta didik akan lebih bersemangat untuk menimba ilmu di Lembaga Pendidikan. Apabila terdapat peserta didik yang kurang dalam menerima pelajaran dengan baik maka perlu dalam memberikan bimbingan khusus.
- 5) Bersikap arif dan berwibawa harus dikedepankan oleh tenaga pendidik apabila ingin menciptakan peserta didik yang kompeten tentunya akan menambah rasa percaya diri dalam proses belajar mengajar dengan harapan akan menimbulkan keyakinan bagi peserta didik melihat tampilan Tenaga Pendidik sehingga peserta didik yakin dan percaya dengan kemampuan yang dimiliki Tenaga Pendidik. Hal ini dapat dilakukan dengan belajar menguasai diri di manapun berada.
- 6) Memiliki pribadi dewasa dalam menyikapi setiap masalah yang terjadi di lingkungan Rindam IX/Udayana tentunya akan sangat dibutuhkan oleh seorang Tenaga Pendidik dengan memiliki pribadi yang dewasa dapat memberikan rasa aman bagi peserta didik karena diharapkan peserta didik dapat menyerap pengetahuan dengan tenang. Hal ini dapat dilakukan dengan selalu mengedepankan cara berpikir, bersikap dan bertindak yang baik.
- 7) Tenaga Pendidik harus menjalin hubungan yang baik dengan peserta didik merupakan

salah satu syarat keberhasilan dalam proses belajar mengajar sehingga akan terjadi komunikasi dua arah antara tenaga pendidik dan peserta didik diharapkan situasi kelas akan hidup. Hal ini dapat dilakukan dengan tanya jawab baik tentang materi pelajaran maupun kondisi peserta didik.

- 8) Menjalinkan komunikasi dengan masyarakat di sekitar Rindam IX/Udayana harus dilakukan oleh Tenaga Pendidik diharapkan akan terjalin hubungan yang saling menguntungkan sehingga pada saat Tenaga Pendidik melaksanakan latihan di luar Kesatrian tidak terjadi permasalahan. Hal ini dapat dilakukan dengan menjalin hubungan yang baik dengan anjangsana, karya bhakti dan lain-lain.

Hasil penelitian ini sejalan dengan/mendukung hasil penelitian dari kajian teori dan kerangka teoritis khususnya bidang kompetensi. Kesesuaian ini bisa dilihat dari tujuan yang ingin dicapai dalam kompetensi ini yakni bukan hanya sekedar pemahaman akan materi pelajaran, tetapi bagaimana pemahaman dan penguasaan materi itu dapat memengaruhi cara bertindak dan berperilaku dalam kehidupan sehari-hari. Dari hasil tanggapan Responden terhadap variabel kompetensi terdiri dari 8 item menunjukkan bahwa item “Tenaga pendidik harus menguasai materi pelajaran yang akan diberikan kepada peserta didik mendapatkan respon paling tinggi dengan skor 4,76”. Indikator kompetensi yang mendapatkan penilaian paling rendah adalah item “Tenaga pendidik harus menjalin komunikasi dengan masyarakat di sekitar Rindam IX/Udayana” dengan skor rata-rata 4,33. Dengan menjalin komunikasi antara Tenaga Pendidik dan masyarakat tentunya sangat penting berkaitan dengan proses belajar mengajar utamanya praktek di lapangan yang melibatkan tempat milik masyarakat bila hal tersebut tidak dilakukan tentunya akan menjadi hambatan bila praktek di lapangan. Hal ini dapat dilakukan dengan beberapa upaya diantaranya menjalin hubungan yang baik dengan warga sekitar Rindam IX/Udayana, Bhakti Sosial, Karya Bhakti dan lain-lain.

Kompetensi merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja tenaga pendidik di Rindam IX/ Udayana, dimana koefisien pengaruhnya sebesar 0,35, lebih besar dari koefisien pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel budaya kerja maupun kepemimpinan. Hal tersebut karena setiap Tenaga Pendidik dibentuk untuk selalu beri motivasi, maupun memiliki manajemen pengajaran, berkepribadian yang baik dewasa, arif serta bijaksana dalam mengatasi persoalan dalam PBM. Selain itu perlu didasari dengan kemampuan berkomunikasi yang baik terhadap peserta didik atau masyarakat dalam upaya mendukung terselenggaranya pendidikan di Rindam IX/Udayana. Tenaga Pendidik harus selalu belajar dan berlatih menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi guna mendukung keberhasilan tugas pendidikan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Rohman, (2020), Rio et al., (2020), Wardhani & Wijaya (2020) dan Ningrum et al., (2016) yang menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

b. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik

Berdasarkan table 1 menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk variabel budaya kerja adalah $0,003 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga disimpulkan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik yang artinya hipotesis kedua (H_2) diterima. Hal ini menunjukkan bahwa ketika budaya kerja yang dimiliki tenaga pendidik semakin tinggi maka kinerja tenaga pendidikan meningkat secara signifikan, demikian pula jika budaya kerja semakin rendah maka kinerja tenaga pendidik juga rendah. Temuan dari hasil tanggapan responden terhadap variabel budaya kerja yang terdiri dari 14 item menunjukkan bahwa item “Tenaga pendidik harus mempunyai target dengan menghasilkan peserta didik yang berkualitas agar sesuai visi misi Rindam IX/Udayana” mendapatkan respon paling tinggi dengan skor rata-rata 4,65. Faktor ini sangat berpengaruh

terhadap proses belajar mengajar bagi Tenaga Pendidik sebab tenaga pendidik harus mempunyai target dengan menghasilkan peserta didik yang berkualitas agar sesuai visi misi Rindam IX/Udayana. Hal ini dapat dilakukan dengan cara berpedoman pada Bujuk Nis Tenaga Pendidik dan Kurikulum pendidikan yang berlaku di Rindam IX/Udayana.

Hasil penelitian ini sejalan dengan/mendukung hasil penelitian dari kajian teori dan kerangka teoritis khususnya bidang budaya kerja kesesuaian ini bisa dikutip dari pendapat Ichwan Nugraha (2016) mengemukakan bahwa budaya kerja adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini juga diperkuat dengan manfaat budaya kerja yaitu melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam karena akan akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Sejalan dengan temuan dari hasil tanggapan responden terhadap variabel budaya kerja yang terdiri dari 14 item menunjukkan bahwa item “Tenaga pendidik harus mempunyai target dengan menghasilkan peserta didik yang berkualitas agar sesuai dengan visi misi Rindam IX/Udayana” mendapatkan respon paling tinggi dengan skor rata-rata 4,65. Dengan demikian bahwa budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tenaga pendidik. Hal ini menunjukkan bahwa ketika budaya kerja di lingkungan Rindam IX/Udayana meningkat maka kinerja tenaga pendidik akan meningkat, demikian pula jika budaya kerja di lingkungan Rindam IX/Udayana menurun maka kinerja tenaga pendidik juga menurun, sehingga akan berpengaruh terhadap target yang akan diharapkan sesuai dengan visi dan misi Rindam IX/Udayana. Budaya Kerja merupakan variabel yang kedua dalam memengaruhi kinerja tenaga pendidik di Rindam IX/ Udayana, dimana koefisien pengaruhnya sebesar 0,225. Hal tersebut karena setiap Tenaga Pendidik dituntut untuk selalu beri inovasi, maupun memiliki manajemen pengajaran, berkepribadian yang baik dewasa, arif serta bijaksana dalam mengatasi persoalan dalam PBM. Hal tersebut disebabkan setiap individu Tenaga Pendidik dituntut untuk memiliki Budaya Kerja yang telah ditetapkan oleh Rindam IX/Udayana sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas di lingkungan kerja masing-masing. Hal ini dapat dilakukan dengan karya nyata berupa produk setiap Tenaga Pendidik sebelum dibukanya pendidikan di Satuan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Utomo (2020), Kurniawan et al., (2019) dan Sedarmayanti & Rahadian (2018) yang menyimpulkan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

c. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik

Berdasarkan tabel 1 kepemimpinan memberikan nilai Sig. $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga disimpulkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik yang artinya hipotesis ketiga (H_3) diterima. Hal ini menunjukkan bahwa ketika kepemimpinan yang dimiliki tenaga pendidik semakin tinggi maka kinerja tenaga pendidikan meningkat secara signifikan, demikian pula jika budaya kerja semakin rendah maka kinerja tenaga pendidik juga rendah. Temuan dari hasil tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan yang terdiri dari 8 item menunjukkan bahwa item “Komandan Rindam IX/Udayana selama ini mampu menciptakan inovasi terkait dengan metode pembelajaran yang efektif kepada tenaga pendidik” mendapatkan respon paling tinggi dengan skor rata-rata 4,66. Merupakan faktor penting bagi Komandan Rindam IX/Udayana untuk terus berinovasi sehingga diperoleh pembelajaran yang efektif sehingga menghasilkan tenaga pendidik yang berkualitas dengan harapan dapat memperoleh peserta didik yang memiliki kemampuan yang diharapkan. Hal ini dapat ditempuh dengan cara memberikan kesempatan tenaga pendidik mengikuti sekolah tenaga pendidik maupun penataran tenaga pendidik. Dengan demikian bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tenaga pendidik. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Komandan Rindam

IX/Udayana terhadap kinerja tenaga pendidik bahwa ketika kepemimpinan Komandan Rindam IX/Udayana kondusif maka inovasi kinerja tenaga pendidik meningkat demikian pula bila Komandan Rindam IX/Udayana tidak kondusif maka inovasi kinerja tenaga pendidik akan juga menurun, sehingga akan berpengaruh terhadap upaya menciptakan inovasi yang diharapkan oleh Komandan Rindam IX/Udayana. Hasil ini mendukung penelitian Ndoen & Manurung (2021), Karo-karo et al., (2020), Purwanto (2019) Handayani & Rasyid (2015) dan yang menyimpulkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Simpulan

Dari hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa kompetensi, budaya kerja dan kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik Rindam IX/Udayana. Kompetensi tenaga pendidik memberikan pengaruh yang dominan terhadap kinerja tenaga pendidik Rindam IX/Udayana. Hal ini karena setiap Tenaga Pendidik dibentuk untuk selalu beri motivasi, maupun memiliki manajemen pengajaran, berkepribadian yang baik dewasa, arif serta bijaksana dalam mengatasi persoalan dalam PBM. Selain itu perlu didasari dengan kemampuan berkomunikasi yang baik terhadap peserta didik atau masyarakat dalam upaya mendukung terselenggaranya pendidikan di Rindam IX/Udayana. Tenaga Pendidik harus selalu belajar dan berlatih menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi guna mendukung keberhasilan tugas pendidikan.

Referensi

- Arifin (2011) *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Arikunto, Suharsimi (2016) *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bangun, Wilson (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Carlin, Tyrone M. (2004). Output Based-Budgeting and the Management of Performance. MGSM. *Working Papers in Management Macquarie Graduate School of Management*. Sydney
- Gani, A.A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Celebes Equilibrium Journal*, 1(2), 12-22.
- Handayani, T. & Rasyid, A.A (2015) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri Wonosobo. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. 3(2): 264-277. DOI: [10.21831/ amp.v3i2.6342](https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6342)
- Karo-Karo, AAP., Sari, LP., Hendrwawan, D (2020) Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Penjaskesrek*. 7(2):2018-232. DOI: [10.46244/ penjaskesrek.v7i2.1099](https://doi.org/10.46244/penjaskesrek.v7i2.1099)
- Keputusan Panglima Tentara Nasional Indonesia Nomor: Kep/1035/XII/2014 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tentara Nasional Indonesia Tahun 2015-2019.
- Kurniawan, F., Erlina, Mardiana, N. (2019) Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*. 5(2):241-255. DOI: [10.22441/jimb.v5i3.6938](https://doi.org/10.22441/jimb.v5i3.6938)
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa (2013) *Pengembangan dan implemtasi pemikiran kurikulum*. PT. Rosdakarya bandung

- Ndoen, Evalin & Manurung, Albert S., (2021) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Balaraja. *Jurnal Inovasi Penelitian*. 2(3):1025-1036. DOI: [10.47492/jip.v2i3.810](https://doi.org/10.47492/jip.v2i3.810)
- Ningrum, K.S.C., Haris, I.A., Meitriana, M.A. (2016) Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 6 Singaraja. *Jurnal Program Studi Pendidikan Ekonomi (JPPE)*. 7(2). doi:[10.23887/jjpe.v7i2.7802](https://doi.org/10.23887/jjpe.v7i2.7802)
- Nugraha, Fariz Ichsan (2016) Nilai-Nilai Budaya bangsa Indonesia, *Penakluk Waktu*, 2016.
- Nurriqli, A. & Wahyudi, G (2021) Pengaruh Budaya Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Era Pandemi Covid-19 Pada Pt. Patriot Intan Abadi Farm Berlian Kecamatan Bati – Bati. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*. 7(1): 136-147. DOI: [10.35972/jieb.v7i1.446](https://doi.org/10.35972/jieb.v7i1.446)
- Peraturan Kepala Staf Angkatan Darat Nomor: Perkasad/14-1/IV/2011 Tentang Buku Petunjuk Induk Tentang Pendidikan.
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P. B. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kepemimpinan, Komitmen dan Budaya Kerja Sistem Manajemen Integrasi ISO 9001, ISO 14000 dan ISO 45001 Pada Industri Otomotif. *Jurnal Produktivitas: Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Pontianak*, 6(2).
- Rio, A., Alamsah, M., Safitri, A. (2020) Pengaruh Kompetensi Tenaga Kependidikan Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Di SMK Negeri 4 Kendari. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran (JPP)*. 1(2): 46-58 DOI: [10.51454/jpp.v1i2.37](https://doi.org/10.51454/jpp.v1i2.37)
- Robbins, P. Stephen & Coutler, Mary. (2016) *Human Resources Management*. Edisi 16, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta
- Robbins, S.P. Judge, T.A., Odendaal, A. & Roodt, G. (2009). *Organisational Behaviour. Global and Southern African Perspectives*. 2nd edition. South Africa: Pearson Education.
- Rohman, Hendri (2020) Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal MADINASIKA Manajemen dan Keguruan*. 1(2): 92-102. <https://ejournalunma.ac.id/index.php/madinasika>
- Sedarmayanti & Rahadian, N (2018). Hubungan Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Lembaga Pendidikan Tinggi. *Jurnal Ilmu Administrasi (JIA)* 15(1): 63-77. DOI: [10.31113/jia.v15i1.133](https://doi.org/10.31113/jia.v15i1.133)
- Siagian, Sondang P. (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Singarimbun, M & Effendi, S (2015). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES Indonesia.
- Spencer, M. Lyle & Spencer, M. Signe., (1993) *Competence at Work*. Canada: John. Wiley & Sons, Inc
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Miftah (2012) *Kepemimpinan Dalam Manajemen*: PT.Raja Grafindo. Persada, Jakarta
- Triguno. (2004) *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: Golden Trayon Press
- Undang-Undang RI Nomor 34 tahun 2004 Tentang Tentara Nasional Indonesia.
- Utomo, S.B (2020) Pengaruh Budaya Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Blue Bird Pool Jakarta Timur. *Jurnal Semarak* 5(2): 53-65. DOI: [10.32493/smk.v3i2.5623](https://doi.org/10.32493/smk.v3i2.5623)
- Wardhani, Roro A.N & Wijaya, Shendy A. (2020) Pengaruh Kompetensi Terhadap Pengembangan Karir Dan Kinerja Guru Ekonomi SMA Negeri di Kota Jember. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*. 12(1):148-156. DOI:[10.23887/jjpe.v12i1.24797](https://doi.org/10.23887/jjpe.v12i1.24797)