

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PELATIHAN, DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR
LAYANAN PUBLIK
(Studi Empiris Kantor Pemerintah Desa di Kecamatan
Mertoyudan)**

Skripsi

**Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S-1**



Disusun oleh

Prastyawan Cahyo Saputro

NPM:16.0101.0068

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS PROGRAM STUDI
MANAJEMEN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2020**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PELATIHAN, DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR
LAYANAN PUBLIK
(Studi Empiris Kantor Pemerintah Desa di Kecamatan
Mertoyudan)**

SKRIPSI

**Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas
Muhammadiyah Magelang**

Disusun oleh
Prastyawan Cahyo Saputro

NPM:16.0101.0068

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
TAHUN 2020**

SKRIPSI

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PELATIHAN, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI KANTOR LAYANAN PUBLIK
(Studi Empiris Kantor Pemerintah Desa di Kecamatan Mertoyudan)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Prastyawan Cahyo Saputro
NPM 16.0101.0068

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal **13 Agustus 2020**

Susunan Tim Penguji

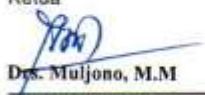
Pembimbing


Dr. Rochiyati Murniningsih, SE., MP
Pembimbing I

Pembimbing II

Tim Penguji


Dr. Rochiyati Murniningsih, SE., MP
Ketua


Drs. Muljono, M.M

Sekretaris


Nur Hidayah, SE., M.M

Anggota

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Sarjana S1

Tanggal

04 SEP 2020


Dra. Marina Kurnia, MM

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Prastyawan Cahyo Saputro

NIM : 16.0101.0068

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul:

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PELATIHAN, DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR
LAYANAN PUBLIK**

**(Studi Empiris Kantor Pemerintah Desa di Kecamatan
Mertoyudan)**

Adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan Saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang,

Pembuat pernyataan,



Prastyawan Cahyo Saputro

NIM 16.0101.0068

RIWAYAT HIDUP

Nama : Prastyawan Cahyo Saputro
Jenis Kelamin : Laki-laki
Tempat, Tanggal Lahir : Magelang, 27 Desember 1997
Agama : Islam
Status : Menikah
Alamat Rumah : Seneng 1 Rt1, Rw 1 Banyurojo Mertoyudan Magelang
Alamat : cahyosap27@gmail.com

Pendidikan Formal :

- **Sekolah Dasar** (2003-2010) : SDN Banyurojo 1
- **SMP** (2010-2013) : SMP Karika XII-I Pancaarga
- **SMA**(2013-2016) : MAN 1 Magelang
- **Perguruan tinggi** : S1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan

Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang

Pengalaman Organisasi :

- Kepala Devisi Musik UKM Teater Fajar 2017-2018
- Staff Drama Sastra UKM Teater Fajar 2018-2019
- Anggota aktif UKM Teater Fajar sampai sekarang
-

Magelang,

Peneliti

Prastyawan Cahyo Saputro

NIM 16.0101.0068

MOTTO

“Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu; Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui ”

(Q.S Al-Baqarah: 216)

“Hai orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan sholat sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar. ”

(Q.S AL-Baqarah: 153)

“Ketika hatimu terlalu berharap kepada seseorang maka Allah timpakan atasmu pedihnya sebuah pengharapan, supaya kamu mengetahui bahwa Allah sangat mencemburui hati yang berharap kepada selain-Nya”

(Iman Asy Syafi 'i)

Lakukanlah kebaikan sekecil apapun, karena engkau tidak pernah tahu kebaikan yang mana akan membawamu kesurga
(Imam Hasan Al-Basri)

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka mana kala kamu telah selesai (dari urusan) kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan yang lain).
Dan hanya kepada Tuhanmulah kamu berharap.
(QS. Al-Insyirah: 6-8)

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala limpahan nikmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PELATIHAN, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR LAYANAN PUBLIK (Studi Empiris Kantor Pemerintah Desa di Kecamatan Mertoyudan)”** Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, Do'a, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Dr. Rochiyati Murniningsih, S. E., M P selaku dosen pembimbing yang telah mengorbankan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan laporan skripsi ini.
2. Bapak Mulato Santoso, S.E., M.Sc. selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Magelang.
3. Dosen penguji yang sudah banyak membantu memberikan kritik dan saran terhadap perbaikan skripsi saya.
4. Kedua orang tua saya, Bapak Trimono dan Ibu Sri Handayaningsih, istri saya Ainun Nisa, serta anak saya Iqlima Khaira Adiba yang tidak hentinya berjuang, berdoa, memberikan semangat dan motivasi untuk keberhasilan saya.
5. Teman-teman Manajemen 16 A yang selalu berbagi semangat dan motivasi serta bahu-membahu untuk sama-sama menyelesaikan skripsi ini.
6. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Allah SWT berkenan melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada semua pihak atas bantuan yang telah diberikan kepada penyusun.

Magelang,

Prastyawan Cahyo Saputro
NIM. 16.0101.0068

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
RIWAYAT HIDUP.....	iv
MOTTO.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
ABSTRAK.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kontribusi Penelitian	6
BAB II Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis.....	8
A. Telaah Teori	8
B. Telaah Penelitian Sebelumnya	18
C. Perumusan Hipotesis.....	22
D. Model Penelitian	24
BAB III Metoda Penelitian	25
A. Populasi dan Sampel	25
B. Data Penelitian.....	26
C. Definisi Oprasional Variabel	27
D. Alat Analisis Data	30
BAB IV Hasil dan Pembahasan	34
A. Statistik Deskriptif Data.....	34
B. Statistik Deskriptif Responden.....	34

C. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	37
D. Uji Kualitas Data	38
E. Hasil Analisis Data	40
F. Hasil Pengujian Hipotesis	42
BAB V KESIMPULAN	54
A. Kesimpulan	54
B. Keterbatasan Penelitian.....	54
C. Saran	55
LAMPIRAN	59

DAFTAR TABEL

Tabel II. Jawaban Skor Kuesioner	27
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	35
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Umur	35
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Masa Kerja atau Lama Menjabat.....	36
Tabel 4.4 Statistik Deskriptif Variabel	37
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Data	39
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas Data	40
Tabel 4.7 Regresi Linier Berganda	41
Tabel 4.8 Uji Goodness of Fit	43
Tabel 4.10 Uji T	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Masllow	9
Gambar 2.2 Model Penelitian	24
Gambar 4.1 Nilai Kritis Uji F	44
Gambar 4.2 Nilai Uji t Budaya Organisasi	48
Gambar 4.3 Nilai Uji t Pelatihan.....	50
Gambar 4.4 Nilai Uji t Motivasi	52

ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PELATIHAN, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR LAYANAN PUBLIK (Studi Empiris Kantor Pemerintah Desa di Kecamatan Mertoyudan)

Oleh :

Prastyawan Cahyo Saputro

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris mengenai pengaruh budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Variabel independen dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi. Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang dilakukan dengan menggunakan data primer berupa kuesioner. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh pegawai kantor pemerintah desa di Kecamatan Mertoyudan. Metode pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh/sensus dan diperoleh sampel sebanyak 65 orang pegawai atau masing-masing kantor desa 5 (lima) orang pegawai yaitu Kepala Desa, Sekertaris Desa, Kepala Urusan Keuangan, Kepala Seksi Pemerintahan, dan Kepala Seksi Pelayanan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci : Budaya Organisasi, Pelatihan, Motivasi, Kinerja Pegawai.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Lahirnya Undang-Undang nomor 6 tahun 2014 tentang desa yang selanjutnya disebut Undang-Undang Desa, memberikan kedudukan yang penting bagi desa untuk dapat menjalankan perannya dalam pembangunan nasional. Wujud peran penting desa adalah adanya kewenangan lokal yang dimiliki oleh desa dalam mengatur rumah tangganya. Peran strategis ini yang kemudian diterjemahkan dalam wujud implementasi pembangunan desa mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban kegiatan.

Desa sebagai satu kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul. Didalam menjalankan urusan tersebut, maka peran pemerintah desa sangat penting. Fenomena tentang aparatur pemerintah desa diarahkan pada peningkatan kualitas aparatur desa, peningkatan fungsi dan profesionalisme, birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, akuntabilitas, transparan, bersih dan bebas dari korupsi kolusi dan nepotisme. Dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah seperti diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, maka peran dan fungsi organisasi pemerintah desa sangat strategis. Oleh karena, itu penting bila kemampuan sumber daya manusia pada organisasi pemerintah Desa dipersiapkan

dalam rangka meningkatkan kinerjanya dan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya. Hal ini mengingat pelayanan yang diberikan oleh desa termasuk dalam bentuk pelayanan umum terkait dengan keputusan Menteri Negara Aparatur Negara No 63 tahun 2003 pelayanan yang diberikan desa dalam bentuk barang atau jasa dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Kepala desa sebagai pemimpin organisasi pemerintah desa diharapkan memiliki kemampuan manajerial dalam mengelola kegiatannya serta diharapkan mampu memberikan motivasi kepada bawahannya meningkatkan kinerja yaitu perangkat desa sehingga dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat. Disisi lain pembinaan kepada perangkat desa haruslah terus ditingkakan terutama dalam membina budaya organisasi perangkat desa, terutama dalam hal budaya organisasi yang tanggap pelanggan merupakan sarana untuk meningkatkan kinerja perangkat desa.

Revisi PP no 47 tahun 2015 tentang perubahan atas peraturan pemerintah no 40 tahun 2014 tentang peraturan pelaksanaan undang-undang nomor 6 tahun 2014 tentang kenaikan gaji aparat desa dengan pertimbangan mengurangi resiko penyimpangan dalam penelolaan dan desa, peningkatan kesejahteraan perangkat desa sebagai ujung tombak pelayanan kepada masyarakat. Dengan kenaikan gaji ini semestinya kinerja pemerintah desa juga akan mengalami kenaikan dalam melayani masyarakat dan lebih bertanggung jawab atas tugas yang diembannya Mujiran (2019) Fenomena yang dapat diamati khususnya di provinsi Jawa Tengah yaitu maraknya kasus-kasus penyimpangan dalam pengelolaan dana desa, dari

sampel data laporan Badan Pengawas Keuangan (BPK) pada 120 desa diempat kabupaten terindikasi menyimpang, sampel BPK tersebut berada di kabupaten Brebes, Grobogan, Temanggung, dan Jepara. Indikasi penyimpangan tersebut mulai dari bukti-bukti pengadaan yang tidak dilampirkan, volume pekerjaan yang tidak sesuai data, rendahnya SDM, serta pengelolaan keuangan dana desa yang kurang baik Royanto (2017). Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Agustin (2015) di aparat desa Petani kecamatan Mandau kabupaten Bengkalis menyatakan bahwa etos kerja yang ada pada diri aparatur adalah mencari uang. Etos kerja mereka dalam bekerja kurang, ini dapat dilihat dari jam kerja masuk dan jam kerja pulang kantor aparatur yang tidak sesuai dengan aturan. Menjalankan peran yang tidak sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan atau mengerjakan tugasnya tidak berdasarkan SK yang ada. Sosialisasi yang dilakukan pemerintah tidak begitu berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Kontrol yang dilakukan pemerintah tidak begitu efektif dalam kinerja aparatur, ini terlihat masih adanya pelanggaran aturan dan aparatur masih bisa melakukan perilaku khusus atau belum adil kepada masyarakat. Sanksi yang berat tidak hanya sanksi yang ringan (teguran) yang berlaku di kantor ini berdampak aparatur tidak takut untuk melanggar aturan yang berlaku, harusnya sanksi yang berlaku sesuai dengan pelanggaran yang telah dilakukan agar aparatur takut untuk mengulangi pelanggaran kedisiplinan. Dari fenomena yang terjadi dari penelitian tersebut diduga juga terjadi di desa dimana penelitian ini akan dilakukan.

Peran sumber daya manusia (SDM) sangat penting untuk menentukan keberhasilan tujuan dari perusahaan. SDM merupakan asset utama dan mempunyai peran yang strategis didalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi. Mengingat pentingnya SDM didalam organisasi maka pengelolaan sumber daya ini juga merupakan bagian yang sangat penting dari pekerjaan manajemen. Salah satu aspek pokok dari pekerjaan manajemen yang berkaitan dengan sumber daya manusia adalah aspek yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Kinerja juga penting karena kinerja dianggap sebagai tolak ukur keberhasilan manajer dalam mengelola organisasi dan sumber daya manusianya. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, sebuah organisasi harus dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi kerja.

Kajian empirik yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan dalam analisis penelitian Rantesalu et al., (2016) Elisabeth (2018) Kanta (2016). Meskipun beberapa penelitian menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, penelitian yang dilakukan oleh Kurniasari (2018) dan Mohammed (2020) menjelaskan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Peran pelatihan juga dijelaskan secara empirik oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mohammed (2020), Kanta (2016) dan Oktaviani (2017) menjelaskan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Kurniasari (2018) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu pelatihan tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Penjelasan secara empirik mengenai motivasi menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mohammed (2020) dan Elisabeth (2018) menjelaskan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan produktivitas organisasi, sedangkan penelitian dengan hasil yang berbeda dilakukan oleh Rantesalu (2016) Oktaviani (2017) menjelaskan bahwa motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti bermaksud menulis penelitian berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Layanan Publik (Study Empiris Kantor Pemerintah Desa di Kecamatan Mertoyudan)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka permasalahan pokok yang akan dibahas adalah:

1. Adakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai?
2. Adakah pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai?

3. Adakah pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai?
4. Adakah pengaruh budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi terhadap kinerja pegawai?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Untuk mencapai hal tersebut, maka peneliti akan melihat hal-hal berikut:

1. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk menguji pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini bertujuan agar dapat memberikan manfaat bagi organisasi, akademisi, maupun pemerintah selaku pembuat kebijakan. Berikut adalah penjelasan manfaat terperinci dari penelitian ini:

1. Bagi Organisasi

Hasil dari penelitian ini akan bermanfaat bagi administrator pemerintah, pemilik bisnis, dan manajer terutama di daerah tempat penelitian dilakukan. Penelitian ini akan memberikan pemahaman dasar tentang faktor-faktor seperti

motivasi, karena motivasi sendiri mempengaruhi kinerja dari karyawan organisasi, penelitian ini juga akan memberikan wawasan tentang pentingnya memahami karyawan dalam organisasi tersebut, serta member pengetahuan yang akan membuat karyawan memiliki motivasi atau semangat bekerja yang tinggi.

2. Akademisi

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan lebih banyak pengetahuan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi terutama dalam pelayanan pemerintah daerah di Kecamatan Meroyudan. Penelitian ini juga diharapkan mampu mengisi kesenjangan literatur yang ada dalam konsep motivasi, pelatihan dan pengembangan serta budaya organisasi, sehingga memberikan kontribusi teoritis. Diharapkan temuan penelitian ini akan relevan bagi peneliti yang akan melakukan penelitian dengan masalah yang sama dimasa yang akan datang.

3. Pemerintah

Karena penelitian ini berfokus pada pelayanan publik, penelitian ini diharapkan akan memberikan pengetahuan yang memadai kepada pemerintah atau selaku pembuat kebijakan tentang faktor-faktor seperti motivasi, pelatihan dan pengembangan serta budaya organisasi yang akan membentuk kebijakan dan arahan yang tepat bagi kantor layanan public terutama kantor pemerintah desa.

BAB II

Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis

A. Telaah Teori

I. Grand Theory

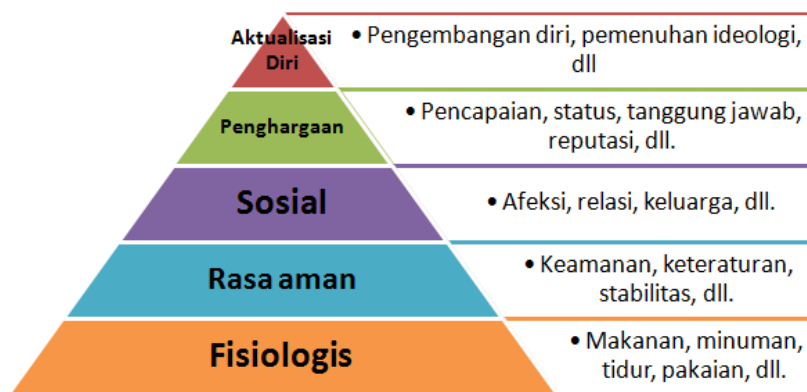
1. Teori ERG

Di era tahun 1960-1988, dilakukan sebuah penelitian yang dilakukan oleh Clayton Alderfer. Penelitian panjang ini kemudian lahir menjadi teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Teori ERG ini sendiri merupakan turunan dan terinspirasi dari teori motivasi kerja yang telah hadir sebelumnya yang ditemukan oleh Abraham Maslow. Teori Alderfer melihat bahwa jika seseorang hidup disuatu tempat memiliki kebutuhan mendesak yang berbedadengan yang hidup ditempat lain. Teori ERG sebagian besar diterapkan pada study motivasi manusia ditempat kerja sebagai mekanisme untuk meningkatkan moral serta produktivitas. Teori ini adalah salah satu dari empat pendekatan yang mempertimbangkan faktor intrinsik yang mendorong seseorang membuat keputusan tertentu (Ivancevich, 2018)

2. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Untuk memahami konsep motivasi yang berkaitan dengan perilaku manusia dalam aspek kepuasan kerja dan kinerja, Abraham Maslow berpendapat bahwa setiap manusia memiliki hierarki kebutuhan yang beragam yang harus dipenuhi secara berurutan yang dimulai dari tingkat paling rendah

yang mencakup kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keselamatan dan keamanan, kebutuhan akan cinta, kasih sayang dan kepemilikan, dan tingkat yang lebih tinggi yang terdiri dari kebutuhan penghargaan dan kebutuhan untuk mencapai aktualisasi diri (Ibietan 2013). Lima tingkat hierarki kebutuhan seperti yang dikatakan oleh Maslow ditunjukkan pada gambar 1



Gambar II.I
Gambar Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori ini sebagian besar berfokus pada kebutuhan pribadi manusia untuk membangkitkan motivasi batinnya. Konsep utama ini kemudian membentuk hierarki kebutuhan Maslow yang melangkah keberbagai bentuk kebutuhan manusia. Dapat diperhatikan bahwa fungsi biologis dan kebutuhan fisiologis berfungsi sebagai fondasi dasar motivasi manusia sebagaimana diletakan diujung bagian bawah piramida.

Kebutuhan untuk memenuhi setiap tingkat kebutuhan berfungsi sebagai faktor untuk mencapai motivasi yang lebih tinggi dan terarah. Ini

adalah tentang upaya mencapai potensi penuh seseorang sebagai pribadi. Bagaimana teori tersebut mempengaruhi manusia masih menjadi persepsi yang kompleks. Untuk itu ada perbedaan antara motivasi dan perilaku, karena motivasi hanya satu segmen penentu perilaku, dan dimana perilaku hampir selalu termotivasi, juga hampir selalu secara biologis, budaya dan ditentukan. Jadi, tergantung pada apa yang dibutuhkan individu, apakah itu asumsi atau bukan pada piramida Maslow, semuanya tidak dapat benar-benar membenarkan deskripsi dalam perilakunya (Taormina, 2013).

Kebutuhan sosial dalam keluarga dan mengumpulkan koneksi untuk naik ketingkatan yang lebih atas untuk cinta, kasih sayang, dan kepemilikan. Kebutuhan tersebut menarik prestasi, ketenaran, status, dan kewajiban pria. Tingkatan yang lebih tinggi adalah penggambaran tentang pengembangan diri dan kepuasan yang dinamai penyelesaian diri, yang merupakan puncak dari persyaratan rantai hierarki kebutuhan Maslow. Kebutuhan untuk memenuhi setiap tingkat kebutuhan harus terpenuhi karena untuk mencapai motivasi seseorang yang lebih tinggi dan terarah. Ini semua tentang misi mencapai tingkatan maksimum motivasi manusia Ibieta (2013). Bagaimana motivasi berdampak pada perilaku manusia tetap menjadi pemikiran yang tidak terduga. Untuk itu ada penyempurnaan antara motivasi dan perilaku, karena motivasi hanya suatu faktor penentu perilaku, dan dimana perilaku itu sendiri sering dipacu, itu juga cukup sering secara biologis, sosial, dan diputuskan Taormina (2013).

Setiap perkembangan tingkatan segitiga dapat berkontribusi pada bagaimana organisasi, dengan strategi dari organisasi itu sendiri yang hubungannya dengan karyawan mereka, misalnya memberikan upah yang layak kepada karyawan sehingga mereka mampu memenuhi kebutuhannya sendiri, tempat kerja yang aman dan terjamin untuk kebutuhan kesejahteraan, kondisi dimana harus memberikan pelatihan dan peningkatan dapat diberikan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan sosial karyawan, memberikan penghargaan dan terimakasih kepada karyawan atas prestasi dan hasil kerja karyawan dapat memberikan motivasi kepada karyawan, adanya kebenaran untuk mewujudkan pengembangan diri supaya lebih tinggi lagi, dimana atasan memberikan tanggung jawab kepada karyawan agar mendapatkan pengembangan diri dan jabatan dari organisasi tersebut (Ibietan, 2013).

Peneliti lain, Clayton Alderfer (1969) membangun hipotesis keberadaan, keterkaitan dan pertumbuhan (ERG) yang didasarkan pada teori hierarki kebutuhan Maslow. Teori motivasi kerja dari Abraham Maslow menyatakan bahwa ada 5 (lima) kebutuhan manusia yang berbentuk hierarki. Antara lain, kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan diri, dan aktualisasi diri. Menurut Maslow, setiap manusia pemenuhan ini berjenjang dari hierarki paling bawah menuju ke hierarki paling atas. Menariknya Alderfer melihatnya dari perspektif kebudayaan, wilayah geografis dan juga perbedaan individu. Clayton Alderfer kemudian meringkas teori Maslow menjadi 3 (tiga) hierarki kebutuhan, yaitu kebutuhan bertahan hidup

(*Existence*), kebutuhan diakui lingkungan (*Relatedness*), dan kebutuhan pengembangan diri (*Growth*), yang dikenal juga menjadi teori ERG. Seperti yang diusulkan oleh Aldarfer kebutuhan manusia tidak dapat diposisikan dalam sistem progresif yang sama, namun (kebutuhan) dapat diposisikan disepanjang kontinum. Bertolak belakang dengan hipotesis Maslow, Aldarfer berjuang bahwa ada tiga kebutuhan manusia yang dapat mewakili mengelola dua pengaturan secara ganda. Namun, penggunaan teori ERG tersebar luas dalam menganalisis peran manajemen dalam memotivasi karyawan dengan identifikasi uang atau imbalan moneter sebagai faktor dalam memenuhi kebutuhan karyawan (Ibietan, 2013). Selain itu Efere (2005) menegaskan bahwa teori ERG menunjukkan bahwa manajer harus dapat fokus pada perhatian karyawan dalam memenuhi kebutuhan yang lebih rendah jika kebutuhan yang lebih tinggi gagal terpenuhi.

3. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu pencapaian hasil kerja berupa output yang dapat dihasilkan oleh karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya disuatu organisasi. Definisi kinerja menurut Mangkunegara (2015) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi (Bernardin, 2012).

Rivai et al., (2009) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatunya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Dessler (2009) menjabarkan beberapa tujuan penilaian kinerja/prestasi kerja karyawan, yaitu:

1. Penilaian kinerja/prestasi menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji.
2. Penilaian kinerja/prestasi menyediakan kesempatan bagi pimpinan dan bawahan untuk bersama-sama meninjau perilaku bawahan yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. Penilaian kinerja/prestasi juga memungkinkan pimpinan bersama-sama dengan bawahan menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap defisiensi yang dapat diketahui.

Russel (2008) menyatakan bahwa ada enam kategori dari suatu hasil dimana nilai kinerja dalam setiap aktivitas kerja atau fungsi kerja dapat dinilai. Berikut ini adalah kategori-kategori tersebut:

1. Quality Tingkatan dimana proses atau hasil dalam melakukan suatu aktivitas mendekati kesempurnaan, dalam hal menyesuaikan cara yang ideal dalam melakukan aktivitas atau memenuhi tujuan kegiatan yang dimaksudkan.
2. Quantity Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan.
3. Timeliness Tingkatan di mana aktivitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lain.
4. Cost effectiveness Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
5. Need for supervision Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6. Interpersonal impact Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerjasama di antara rekan kerja.

Kategori-kategori tersebut sangat penting bagi organisasi untuk mengenali hubungan antara kriteria. Sebagai contoh, kadang-kadang manajer mendorong karyawan untuk lebih fokus pada kuantitas, tanpa menyadari bahwa kualitas mungkin buruk atau rekan kerja mungkin terpengaruh. Demikian juga, mereka mungkin fokus pada kualitas tanpa menekankan ketepatan waktu, efektivitas biaya, atau dampak antar-pribadi.

4. Budaya Organisasi

Schein (2009) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecakan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan kebenarannya. Oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berfikir, dan merasakan kaitannya dengan masalah-masalah yang ada.

Budaya organisasi adalah sesuatu yang menjadi acuan karyawan dan apa yang dijadikan acuan tersebut dapat menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Ivancevich (2018) memandang budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi-asumsi mendasar yang dipahami bersama dalam sebuah organisasi terutama dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Pola tersebut menjadi sesuatu yang pasti dan disosialisasikan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi. Menurut Susanto (2006) ada empat peran dalam budaya organisasi, yaitu:

1. Memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja organisasi.

2. Menjadi faktor yang lebih menentukan dalam menentukan kesuksesan atau kegagalan organisasi pada tahun sebelumnya.
3. Dapat mendorong peningkatan kinerja ekonomi dalam jangka panjang jika di organisasi terdiri atas orang-orang yang layak.
4. Dibentuk untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Budaya organisasi meresap dalam kehidupan organisasi dan selalu mempengaruhi kehidupan organisasi, dan berpengaruh pada kinerja organisasi itu sendiri.

Hofstede (1991) menyatakan bahwa budaya organisasi secara mendasar memiliki sifat-sifat berikut:

1. *holistic* (menyeluruh dan menjangkau dimensi waktu yang panjang).
2. *historically determined* (ditentukan atau mencerminkan catatan historis perusahaan).
3. Berhubungan dengan sesuatu yang bersifat ritual dan simbolik.
4. dihasilkan dan dipertahankan oleh kelompok-kelompok yang bersama-sama membentuk organisasi (*socially constructed*).
5. halus (*soft*).
6. sukar berubah.

Indikator budaya organisasi menurut Misra (1995) indikator budaya organisasi adalah *involvement* (keterlibatan), *consistency* (konsistensi), *adaptability* (kemampuan beradaptasi), dan *mission* (misi).

5. Pelatihan

Pelatihan merupakan upaya yang dilakukan oleh suatu organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja, kemampuan dalam berpikir, dan ketrampilan bagi karyawan, sehingga karyawan dapat dengan maksimal meningkatkan kinerja dan produktivitas bagi organisasi. Menurut Notoadmojo (2002) pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan atau tugas tertentu. Dalam suatu pelatihan orientasi atau penekannya pada tugas yang harus dilaksanakan (*job orientation*), sedangkan pendidikan lebih pada pengembangan kemampuan umum. Pelatihan pada umumnya menanamkan kepada kemampuan psikomotor, meskipun didasari kemampuan dan sikap, sedangkan pendidikan, ketiga era (kognitif, efektif, dan psikomotor) memperoleh perhatian yang seimbang. Dessler (2009) memberikan definisi pelatihan sebagai proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pendapat yang lain tentang pelatihan juga dijelaskan oleh Mondy (2008) bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan yang dirancang untuk memberikan pembelajaran mengenai pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan oleh setiap pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan mereka saat ini.

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan disebutkan oleh Mangkunegara (2015) indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu antara lain Instruktur, sasaran, peserta, materi, metode, dan tujuan.

6. Motivasi

Motivasi adalah segala sesuatu yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk melakukan sesuatu kearah yang lebih baik lagi, Rivai (2009) mengemukakan definisi motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat individu dalam bekerja). Sedangkan Hasibuan (2013) berpendapat bawa motivasi adalah suatu perangsang keinginan daya gerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

. Indikator motivasi menurut Maslow (1943) adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan cinta, sayang dan kepemilikan, kebutuhan esteem, kebutuhan aktualisasi diri.

B. Telaah Penelitian Sebelumnya

Kajian teoritis terhadap hasil penelitian terdahulu yang relevan diharapkan mampu memberikan gambaran tentang posisi dan kelayakan penelitian tentang budaya organisasi, pelatihan, motivasi terhadap kinerja pegawai. Berikut hasil penelitian terdahulu.

1. Mohammed, (2019) dengan penelitian yang berjudul *Factors Affecting Organization's Performance & Productivity in Public Service: A Study That Focus on Kano Municipal Council in Nigeria*. Penelitian ini menggunakan alat analisis PLS-SEM, sampel 600 responden di Dewan Pemerintah Daerah Kota Kano, dengan hasil penelitian budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
2. Rantesalu, et al., (2016) dengan penelitian yang berjudul *The Effect of Competence, Motivation, and Organizational Culture on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment*, penelitian ini menggunakan alat analisis Amos versi 18, sampel penelitian sebanyak 224 orang, dengan hasil penelitian kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, kompetensi, budaya organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, peran komitmen organisasi memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi tidak terbukti memediasi pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
3. Elisabeth, (2018) dengan penelitian yang berjudul *The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance of Industrial and Trade Service in Ambon City, Indonesia*, penelitian ini

menggunakan alat analisis regresi linier berganda dengan sampel sebanyak 45 orang, hasil penelitian, secara simultan budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan secara parsial budaya organisasi dan motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Jannah, (2016) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT.PG Rajawali I Surabaya), penelitian ini menggunakan alat analisis PLS-SEM dengan sampel sebanyak 78 orang karyawan , hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
5. Marga, (2016) dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Pelatihan, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pelayaran Tempuran Emas Surabaya, penelitian ini menggunakan alat analisis regresi linier berganda dengan sampel 40 orang karyawan, dan hasil penelitian menunjukkan pelatihan (X1), kecerdasan emosional (X2), dan budaya organisasi (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), Pelatihan (X1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), Kecerdasan emosional (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap

kinerja karyawan (Y), Budaya organisasi (X3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

6. Oktaviani, et al., (2017) drngan penelitian yang berjudul Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekertaria Direktorat Jendral Pengelolaan Pembiayaan dan Resiko Keuangan, dengan sampel sebanyak 50 responden, dan hasil penelitian menunjukan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DJPPR Kementerian Keuangan, Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DJPPR Kementerian Keuangan, Pelatihan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
7. Kurniasari, et al., (2018) dengan penelitian yang berjudul Peran Komitmen Organisasional dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi, Pelaihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perawat, penelitian ini menggunakan alat analisis PLS-SEM dengan sampel sebanyak 143 perawat dan hasil penelitian menunjukan kompetensi, pelatihan, dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja perawat, komitmen organisasi memediasi pengaruh kompetensi, pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja perawat.
8. Agustin, (2015) dengan penelitian yang berjudul Kinerja Aparatur Desa dalam Memberikan Pelayanan kepada Masyarakat di Desa Petani Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis, sampel dalam penelitian ini seluruh pegawai kantor pemerintah desa sebanyak 9 orang pegawai dengan hasil penelitian menunjukan Etos kerja yang ada pada diri aparatur adalah mencari uang..Menjalankan peran

yang tidak sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan atau mengerjakan tugasnya tidak berdasarkan SK yang ada. Sosialisasi yang dilakukan pemerintah tidak begitu berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Kontrol yang dilakukan pemerintah tidak begitu efektif dalam kinerja aparatur. Sanksi yang berarti tidak ada hanya sanksi yang ringan (teguran) yang berlaku di kantor ini berdampak aparatur tidak takut untuk melanggar aturan yang berlaku, harusnya sanksi yang berlaku sesuai dengan pelanggaran yang telah dilakukan agar aparatur takut untuk mengulangi pelanggaran kedisiplinan.

C. Perumusan Hipotesis

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Menurut Robbins (2009) bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja, makin baik budaya organisasi maka baik pula kinerjanya, sebaliknya semakin buruk budaya organisasi maka kinerja karyawan juga rendah. Budaya organisasi merupakan mekanisme yang kuat dalam mengendalikan perilaku karyawan. Maka Peneliti merumuskan hipotesis penelitian dan akan dibuktikan kebenarannya dalam penelitian ini adalah

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai

Peningkatan kinerja dapat disebabkan oleh sistem pelatihan yang diterapkan oleh perusahaan. Dessler (2009) mengemukakan pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar

yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena ada tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan sebagainya. Maka peneliti merumuskan hipotesis penelitian dan akan dibuktikan kebenarannya dalam penelitian ini adalah

H2: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai

Robbins (2009) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk bekerja lebih giat dan aktif dalam bekerja, karena dengan seseorang memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya maka kinerja seseorang didalam perusahaan akan meningkat dan target perusahaan akan tercapai. Griffin (2007) menyatakan bahwa motivasi merupakan sebagian dari faktor yang dilibatkan didalam meningkatkan potensi untuk perilaku termotivasi yang diarahkan pada peningkatan kinerja. Maka peneliti merumuskan hipotesis penelitian dan akan dibuktikan kebenarannya dalam penelitian ini adalah

H3: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

4. Pengaruh budaya organisasi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

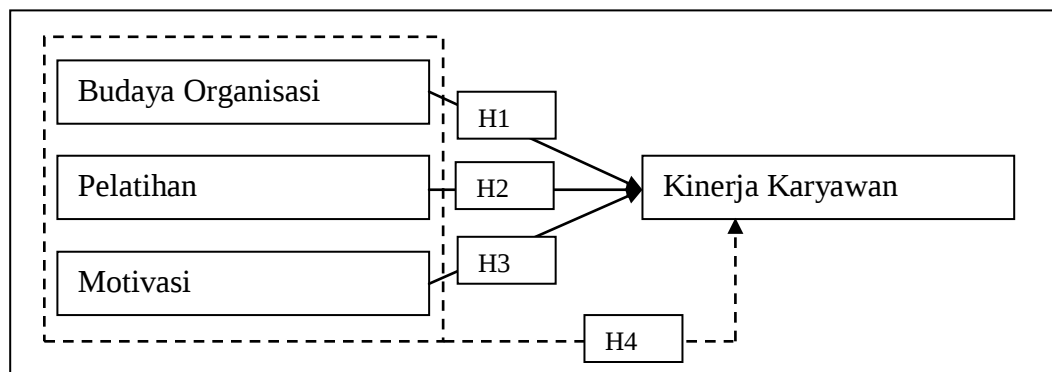
Kinerja karyawan merupakan hal penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan tersebut. Dalam meningkatkan kinerja karyawan

perusahaan harus mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi terhadap kinerja pegawai, menurut Raymond (2010) untuk memecahkan masalah terkait dengan peningkatan kinerja pegawai ada beberapa kemungkinan yang dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain melalui pemberian motivasi dan pelatihan.

H4: Budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

D. Model Penelitian

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, peneliti memilih faktor budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi kerja dikarenakan masih ditemukan belum adanya konsistensi hasil penelitian dari hasil penelitian terdahulu.



Gambar. II.II
Gambar Model Penelitian

BAB III

Metoda Penelitian

A. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang memiliki kualitas atau karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2017). Sedangkan populasi yang dimaksud atau digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pemerintah desa yang ada di Kecamatan Mertoyudan.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Untuk itu, sampel yang diambil dari populasi tersebut harus benar-benar representatif (mewakili) (Sugiyono, 2017).

Sampel dalam penelitian ini yaitu pegawai di kantor pemerintahan desa atau 13 desa yang ada di Kecamatan Mertoyudan pegawai tersebut meliputi :

- a. Kepala Desa
- b. Sekertaris Desa

- c. Kepala Urusan Keuangan Desa
- d. Kepala Seksi Pelayanan Desa
- e. Kepala Seksi Pemerintahan Desa

Sehingga keseluruhan jumlah sampel adalah 65 pegawai kantor pemerintah desa. Maka teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh (sensus), dikarenakan seluruh pegawai kantor pemerintah desa yang memiliki jabatan tersebut dijadikan sampel pada penelitian ini.

B. Data Penelitian

1. Jenis Data dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, menurut Sugiyono (2017) Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data primer yakni penuturan atau catatan saksi mata. Data tersebut dilaporkan oleh pengamat atau partisipan yang benar-benar menyaksikan suatu peristiwa.

2. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data yaitu dengan menggunakan kuesioner. Sugiyono (2017) menyatakan bahwa kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara member seperangkat pernyataan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini bersumber dari data hasil kuesioner pegawai kantor pemerintah desa di Kecamatan Mertoyudan. Jawaban

yang disediakan dalam setiap pernyataan atau pertanyaan menggunakan skala likert, digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2017). Untuk setiap pertanyaan dalam penelitian ini disediakan lima alternative jawaban dengan skor.

Tabel II. Jawaban Skor Kuesioner

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
TidakSetuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Dalam penelitian ini, kuesioner terdiri dari variabel budaya organisasi, pelatihan, motivasi, dan kinerja pegawai yang diberikan kepada pegawai kantor pemerintah desa di Kecamatan Mertoyudan.

C. Definisi Oprasional Variabel

1. *Independent variable* (variabel bebas)

a. Budaya Organisasi

Schein (2009) memandang budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi-asumsi mendasar yang dipahami bersama dalam sebuah organisasi

terutama dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Pola tersebut menjadi sesuatu yang pasti dan disosialisasikan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi. Indikator budaya organisasi menurut Misra (1995) indikator budaya organisasi adalah

1. *involvement* (keterlibatan)
2. *consistency* (konsistensi)
3. *adaptability* (kemampuan beradaptasi)
4. *mission* (misi)

b. Pelatihan

Pelatihan merupakan upaya yang dilakukan oleh suatu organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja, kemampuan dalam berfikir, dan ketrampilan bagi karyawan, sehingga karyawan dapat dengan maksimal meningkatkan kinerja dan produktivitas bagi organisasi.

Dessler (2009) memberikan definisi pelatihan sebagai proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan disebutkan oleh

Mangkunegara (2015) indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu antara lain

1. Instruktur Pelatihan
2. Sasaran Pelatihan
3. Peserta Pelatihan

4. Materi Pelatihan
5. Metode Pelatihan
6. Tujuan Pelatihan

c. Motivasi

Mangkunegara (2015) menyebutkan bahwa motivasi merupakan dorongan yang muncul dalam diri seseorang baik karena faktor internal maupun eksternal yang menggerakkannya untuk melakukan sesuatu demi mencapai tujuan. Indikator motivasi menurut Maslow (1943) adalah:

1. Kebutuhan fisiologis.
2. Kebutuhan keamanan.
3. Kebutuhan Sosial
4. Kebutuhan Penghargaan
5. Kebutuhan aktualisasi diri.

2. *Dependent Variable* (variabel terggantung)

a. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu pencapaian hasil kerja berupa output yang dapat dihasilkan oleh karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya di suatu organisasi. Mangkunegara (2015) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Indikator kinerja karyawan menurut Russel (2008) adalah:

1. *quality* (kualitas).

2. *quantity* (kuantitas).
3. *timeliness* (ketepatan waktu).
4. *cost effectiveness* (efektivitas biaya).
5. *need for supervision* (kebutuhan untuk pengawasan).
6. *Interpersonal impact* (dampak interpersonal).

D. Alat Analisis Data

Alat Analisis dalam penelitian ini menggunakan model sederhana analisis regresi linier berganda dengan SPSS. Adapun rumus matematikanya adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Variabel Independen (Kinerja Karyawan)

X1 = Variabel Dependen (Budaya Organisasi)

X2 = Variabel Dependen (Pelatihan)

X3 = Variabel Dependen (Motivasi)

B1 = Koefisien regresi variabel X1 (Budaya Organisasi)

B2 = Koefisien regresi variabel X2 (Pelatihan)

B3 = Koefisien regresi variabel X3 (Motivasi)

α = Konstanta

e = Error

1. Analisis Multivariat

A. Uji Reliabilitas

Digunakan untuk mengukur kehandalan indikator. Jika angka reliabilitas *Alpha Cronbach* $> 0,6$ maka item variabel tersebut dinyatakan reliabl, dan jika angka reliabilitas *Alpha Cronbach* $< 0,6$ maka item variabel tersebut dinyatakan tidak reliabel (Nunnaly et al., 1967).

B. Uji Validitas

Digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu indikator. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan kuesioner mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini, pengujian validitas instrument penelitian dilakukan dengan melihat angka signifikansi, yaitu membandingkan nilai r hitung (*Corrected Item-Total Correlation*) dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n-2$.

2. Pengujian Hipotesis

A. Uji F

Digunakan untuk menguji tingkat signifikansi model riset dengan mengukur pengaruh variabel budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi terhadap kinerja secara simultan atau bersama-sama.

Kriteria pengujian:

- a. H_0 diterima dan H_a ditolak jika F hitung $\leq F$ tabel, sehingga tidak ada pengaruh yang signifikan dari X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y .

- b. H_0 ditolak dan H_a diterima jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, sehingga ada pengaruh yang signifikan dari X_1 , X_2 dan X terhadap Y .

B. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi dari variabel independen yang diteliti terhadap variabel dependen. Jika nilai R^2 hitung semakin besar (mendekati satu) maka kontribusi dari variabel independen terhadap variabel dependen semakin besar. Hal ini mengindikasikan bahwa model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan variasi variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai R^2 hitung semakin kecil (mendekati nol) maka kontribusi dari variabel independen terhadap variabel dependen semakin kecil, dan model yang digunakan semakin lemah menerangkan variasi dependen. Besarnya koefisien determinasi ganda (R^2) berarti diantara 0 dan 1 atau $0 < R^2 < 1$.

C. Uji T

Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas (budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai) secara terpisah atau parsial.

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:

H_0 : Variabel-variabel bebas (budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi) tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

H1 :Variabel-variabel bebas (budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

Dengan mengambil keputusan

- a. Dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel. Apabila $t \text{ tabel} > t \text{ hitung}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Apabila $t \text{ tabel} < t \text{ hitung}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan signifikansi 95 persen ($\alpha=5\%$).
- b. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi. Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor pemerintah desa di Kecamatan Mertoyudan.
2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor pemerintah desa di Kecamatan Mertoyudan.
3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor pemerintah desa di Kecamatan Mertoyudan.
4. Variabel budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor pemerintah desa di Kecamatan Mertoyudan.

B. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari dalam penelitian ini masih terdapat beberapa keterbatasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya fokus pada pengujian variabel budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi saja. Maka tidak dipungkiri adanya teori-teori lain diluar variabel tersebut yang mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Hanya menggunakan tiga variabel independen saja untuk memprediksi variabel dependen.

C. Saran

Berdasarkan pada kesimpulan-kesimpulan yang sudah diambil, maka selanjutnya dapat diusulkan beberapa saran yang mungkin dapat bermanfaat untuk kedepannya. Dari hasil penelitian ini ada beberapa saran yang dapat diusulkan:

1. Bagi kantor pemerintah desa di Kecamatan Mertoyudan
 - a. Kantor pemerintah desa khususnya di Kecamatan Mertoyudan sebaiknya memperhatikan pelatihan yang diberikan, dan motivasi kerja yang tinggi kepada pegawai, karena dari hasil penelitian ini terbukti bahwa pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
 - b. Kantor pemerinta desa di Kecamatan Mertoyudan perlu mengembangkan bentuk-bentuk pelatihan yang efektif guna menunjang peningkatan kinerja pegawai kantor pemerintah desa.
 - c. Kantor pemerintah desa di Kecamatan Mertoyudan perlu memberikan motivasi kerja yang tinggi kepada para pegawai guna meningkatkan semangat dalam bekerja, dan setiap pegawai mampu meningkatkan kinerjanya masing-masing.
 - d. Banyak faktor lain yang membuat kinerja pegawai dapat maksimal, seperti lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan lain sebagainya, maka dari itu kantor pemerintah desa di Kecamatan Mertoyudan harus memperhatikan faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

- a. Penelitian selanjutnya perlu menambahkan variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja seperti, lingkungan kerja, komitmen organisasi, beban kerja, dan lain sebagainya.
- b. Diharapkan pada penelitian selanjutnya untuk menggunakan perusahaan atau kantor pemerintahan lainnya sebagai objek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, M. (2015). *Kinerja Aparatur Desa Dalam Memberikan Pelayanan Kepada Masyarakat Di Desa Petani Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis*. 2(1), 1–11.
- Bernardin, H, & John. (2012). *Human Resource Management*. McGraw-Hill.
- Dessler, & Garry. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Index.
- Elisabeth, R. (2018). The Influence Of Organizational Culture And Work Motivation On Employee Performance Of Industrial And Trade Services In Ambon City, Indonesia. *RJOAS*, 9(81), 88–95.
- Griffin, Ricky, & W. (2007). *Bisnis*. Erlangga.
- Hasibuan, & Malayu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hofstede, & G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of The Mind*. McGraw-Hill Book Company.
- Ibietan, & J. (2013). Corruption and Public Accountability in the Nigerian Public Sector: Interrogating the Omission. *European Journal of Business and Management*.
- Ivancevich, J, & R. (2018). *Organizational Behavior & Management*. McGraw-Hill.
- Kanta, M. Y. (2016). Pengaruh Pelatihan, Kecerdasan Emosional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pelayaran Tempuran Emas Surabaya. *E-Jurnal Manajemen Kinerja*, 2(1), 387–392. https://doi.org/10.1007/978-3-642-56129-0_16
- Kurniasari, I. C., Thoyib, A., & Rofiaty. (2018). Peran Komitmen Organisasional Dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perawat. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), 352–371. https://doi.org/10.1007/978-3-642-56129-0_24
- Mangkunegara, Anwar, & Prabu. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Misra, D, & R. (1995). *Toward A Theory of Organizational Culture*. *Organizational Sciences*.
- Mohammed, A. M. (2020). Factors Affecting Organization's Performance &

- Productivity in Public Service: A Study That Focus on Kano Municipal Council in Nigeria. *THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS & MANAGEMENT*, 7(7), 42–55. <https://doi.org/10.1515/9783111525495-001>
- Mondy, R., & W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Terj. Edisi Ke Sepuluh Jilid I*. Erlangga.
- Mujiran, & P. (2019). Gaji Naik dan Kinerja Perangkat Desa. In *BeritaSatu.com*.
- Notoadmojo, & S. (2002). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT Rineka Cipta.
- Nunnally, J., & C. (1967). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill Book Company.
- Oktaviani, E., & Darmo, I. S. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan Dan Risiko Kementerian Keuangan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB)*, 2(3), 373–380. https://doi.org/10.1007/978-3-642-56129-0_19
- Rantesalu, A., & D. (2016). The Effect of Competence, Moivation and Organizational Culture on Employe Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Research in Business and Management*.
- Raymond, N., & J. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*. Salemba Empat.
- Rivai, V., & D. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Rajawali Pers.
- Robbins, P., & S. (2009). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Salemba Empat.
- Royanto, & D. (2017). 11 Kasus Penyimpangan Dana Desa Terjadi di Jawa Tengah Semarang. In *Viva.co.id*.
- Russel, B., & H. (2008). *Human Resources Management*.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfabeta.
- Susanto, & D. (2006). *Strategi Organisasi*. Amara.
- Taormina, R., & D. (2013). Taormina, R. and Gao, J. Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs. *American Journal of Psychology*.