



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
MELALUI MOTIVASI KERJA PEGAWAI
(Studi di Wilayah Kerja Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang,
dan Puskesmas Sukodono Lumajang)**

TESIS

Oleh

**Anna Isnaini Wijayanti
NIM 162520102018**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KESEHATAN MASYARAKAT
PASCASARJANA
UNIVERSITAS JEMBER
2018**



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
MELALUI MOTIVASI KERJA PPEGAWAI
(Studi di Wilayah Kerja Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang,
dan Puskesmas Sukodono Lumajang)**

TESIS

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat (S2)
dan mencapai gelar Magister Kesehatan Masyarakat

Oleh

**Anna Isnaini Wijayanti
NIM 162520102018**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KESEHATAN MASYARAKAT
PASCASARJANA
UNIVERSITAS JEMBER
2018**

PERSEMBAHAN

Puji syukur kupersembahkan kepada-Mu Allah SWT., dengan nama Allah Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, kupersembahkan sebuah karya kecil ini untuk :

1. Orang tua tercinta, Ayahanda H. Saiful Zuhri dan Ibunda Hj. Sudar Wowoh, sumber motivasi yang selalu memberikan doa restu, kasih sayang dan pengorbanan tiada henti.
2. Kakakku tersayang Eko Sadar Wijaya, yang selalu memberikan semangat dan dukungan.
3. Feriawan Setiya Abadi, yang selalu menemani, memberi dukungan dan kasih sayang.
4. Semua Guru yang telah mendidik dari taman kanak-kanak hingga perguruan tinggi, terimakasih yang tak terhingga atas ilmu yang engkau berikan.
5. Almamater Jurusan Ilmu Kesehatan Masyarakat Program Pascasarjana Universitas Jember.

MOTTO

“Sesungguhnya bersama kesulitan pasti ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain.

Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”

(Qs. Al-Insyirah,6-8)*)

“.....Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antarmu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

(Qs. Al-mujadalah, 11)**)

“Kesuksesan bukan dilihat dari hasilnya, tapi dilihat dari prosesnya.”
Karena hasil bisa direayasa dan dibeli, sedangkan proses selalu jujur menggambarkan siapa diri kita sebenarnya”

(Aristoteles) ***)

“Intelligence plus character - that is the goal of true education”

(Martin Luther King Jr) ****)

“Restu orang tua adalah sumber motivasi terbesar untuk meraih keberhasilan.”

(Anna Isnaini Wijayanti) *****)

*) Kementrian Agama Republik Indonesia, Yayasan Penyelenggara Penerjemah/ Penafsir Al Quran. 2009. *Mushaf Al Qur'an dan Terjemahannya*. Bogor: Nur Publishing

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Anna Isnaini Wijayanti

NIM : 162520102018

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Pegawai (Studi di nWilayah Kerja Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang, dan Puskesmas Sukodono Lumajang)” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 28 Mei 2018

Yang menyatakan,

Anna Isnaini Wijayanti

NIM 162520102018

TESIS

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
MELALUI MOTIVASI KERJA PEGAWAI
(Studi di Wilayah Kerja Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang,
dan Puskesmas Sukodono Lumajang)**

Oleh

Anna Isnaini Wijayanti

NIM 162520102018

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr. drg. Sri Hernawati, M.Kes.

NIP. 197007052003122001

Dosen Pembimbing Anggota : Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos. SE., M.Si

NIP.197902202002122001

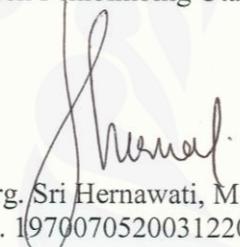
PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja Pegawai (Studi di Wilayah Kerja Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang, dan Puskesmas Sukodono)” telah disetujui pada :

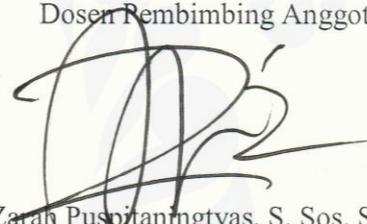
Hari/Tanggal : Senin, 28 Mei 2018

Tempat : Program Pascasarjana Universitas Jember

Dosen Pembimbing Utama


Dr. drg. Sri Hernawati, M.Kes.
NIP. 197007052003122001

Dosen Pembimbing Anggota


Dr. Zarah Puspitaningtyas, S. Sos. SE., M.Si
NIP.197902202002122001

PENGESAHAN

Tesis berjudul “ Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja Pegawai (Studi di Wilayah Kerja Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang, dan Puskesmas Sukodono Lumajang)” karya Anna Isnaini Wijayanti, NIM 162520102018 telah memenuhi persyaratan Keputusan Rektor Universitas Jember, nomor 16887/UN25/SP/2017, tanggal 01 November 2017, tentang Deteksi Dini Tindakan Plagiasi dan Pencegahan Plagiarisme Karya Ilmiah Dosen, Tenaga Kependidikan, dan Mahasiswa Universitas Jember dengan Submission ID 981541960 serta telah diuji dan disahkan pada :

hari, tanggal : Senin, 28 Mei 2018

tempat : Pascasarjana Universitas Jember

Tim Penguji :

Ketua,



Dr. Dewi Rokhmah, S.KM., M.Kes.
NIP 197808072009122001

Sekretaris



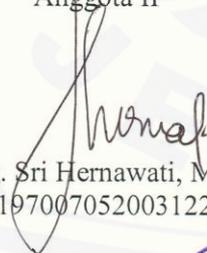
Dewi Prihatini, S.E.M.M, Ph.D.
NIP 196903291993032001

Anggota I



Dr. Sebastiana Viphindartin, M.Kes.
NIP 196411081989022001

Anggota II



Dr. drg. Sri Hernawati, M.Kes.
NIP 197007052003122001

Anggota III



Dr. Zahah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si.
NIP 197902202002122001

Mengesahkan
Direktur,



Prof. Dr. Ir. Rudi Wibowo, M.S.
NIP 1925207061976031006

RINGKASAN

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja Pegawai (Studi di Wilayah Kerja Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang, dan Puskesmas Sukodono Lumajang) ; Anna Isnaini Wijayanti; 162520102018; xxiii + 100 halaman; Program Studi Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat Universitas Jember.

Puskesmas memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan kesehatan pada masyarakat. Peningkatan kinerja pada pegawai dapat terjadi yaitu dengan menerapkan budaya organisasi yang baik, dan meningkatkan motivasi kerja pegawai, karena keberhasilan sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja seluruh pegawainya. Namun terkadang penerapan kinerja yang baik tidak dapat berjalan sesuai dengan teori yang ada seperti halnya yang terjadi pada beberapa Puskesmas di Kabupaten Lumajang. Berdasarkan laporan Bidang Pelayanan Kesehatan Kabupaten Lumajang terdapat tiga puskesmas yang menunjukkan kinerja kurang optimal yaitu Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang dan Puskesmas Sukodono. Dari data yang diperoleh penilaian capaian SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) pada Puskesmas Labruk Kidul pada tahun 2016 sebesar 72,2% menurun pada tahun 2017 menjadi 70,5%, penilaian capaian SKP pada Puskesmas Gesang pada tahun 2016 sebesar 73,7 % menurun pada tahun 2017 menjadi 71,2%, dan penilaian capaian SKP pada Puskesmas Sukodono pada tahun 2016 sebesar 73.9 % sedikit meningkat pada tahun 2017 sebesar 74,1 %, Oleh karena itu, berdasarkan penjelasan diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi pegawai di Wilayah Kerja Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang dan Puskesmas Sukodono Lumajang.

Jenis penelitian ini adalah analitik observasional. Metode ini menggunakan pendekatan *cross sectional*. Sampel pada penelitian ini adalah semua pegawai di wilayah kerja Puskesmas Labruk Kidul sebesar 55 pegawai, Puskesmas Gesang 53 pegawai, dan Puskesmas Sukodono sebesar 59 pegawai, total sampel berjumlah 167 pegawai. Metode pengumpulan data dilakukan dengan membagikan kuesioner secara langsung kepada pegawai dan wawancara

terstruktur kepada pegawai. Analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan nilai t-statistik = 1,96 dan nilai $\alpha = 0,05$

Hasil analisis data penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai dimana nilai t-statistik sebesar 285,839 dan nilai *p-value* sebesar 0,000. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dimana nilai t-statistik sebesar 3,333 dan nilai *p-value* sebesar 0,001. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja dimana nilai t-statistik sebesar 8,703 dan nilai *p-value* 0,000. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi. Budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi dimana nilai t-statistik sebesar 8,716 dan nilai *p-value* sebesar 0,000.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai, hal itu disebabkan karena semakin baik budaya organisasi yang diterapkan oleh pegawai, maka semakin tinggi motivasi kerja pegawai, oleh karena itu merupakan hal yang penting bagi Puskesmas untuk mengetahui seberapa baik budaya organisasi yang diterapkan oleh pegawainya, sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena semakin baik budaya organisasi yang diterapkan oleh pegawai, maka kinerja pegawai akan meningkat. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, jika motivasi kerja pegawai baik, maka kinerja pegawai akan baik. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai karena motivasi sebagai variabel intervening yang memiliki peran pada para pegawai dalam meningkatkan kinerja dan budaya organisasi mereka, yang artinya jika penerapan budaya organisasi baik maka dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga motivasi pegawai akan meningkat.

Saran yang dapat diberikan bagi Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang dan Puskesmas Sukodono Lumajang untuk meningkatkan kinerja yaitu dengan *job analisis*, *family gatering*, peningkatan *reward*, dan peningkatan pengetahuan dan pegawai terkait *manajemen problem solving*.

SUMMARY

The Influence of Organizational Culture on Performed through Employee Work Motivation (Studied in the Worked Area Labruk Kidul Public Health Centre, Gesang Public Health Centre, and Sukodono Public Health Centre in Lumajang) ; Anna Isnaini Wijayanti; xxiii + 100 pages; Magister of Public Health Universitas Jember.

Public health centre had an important role in provided health services to the community. One way to improved employee performed is to apply a good organizational culture, and increased employee motivation, because the success of an organization is strongly influenced by the performed of all employees. But sometimes the implemented of good performed can not run optimally with existed theory as happened in some health centers in Lumajang district. Based on the reported of Lumajang District Health Services Division, there are three public health centre that showed less optimal performed: Labruk Kidul public health centre, Gesang public health centre and Sukodono Public Health Center. From the data obtained by the assessment of the achievement of Employee Job Goals at Labruk Kidul Health Center in 2016 amounted to 72.2% decreased in 2017 to 71.5%, the assessment of Employee Job Goals achievement at Gesang Health Center in 2016 amounted to 73.7% decreased in 2017 to 73, 2%, and the assessment of Employee Job Goals achievement at Sukodono Health Center in 2016 amounted to 73.9% slightly increased in the year 2017 of 74.2%, therefore researchers interested in conducted research related to Organizational Culture Influence on Performed through Employee Motivation in Worked Area Labruk Kidul Health Centre, Gesang Health Centre, and Sukodono Health Center. This type of researched is observational analytics. This method used cross sectional approached. The sample in this researched were all employees in Labruk Kidul Health Center area for 55 employees, Gesang health centre 53 employees, and Sukodono health centre for 59 employees, the total sample was 167 employees. Methods of data collected was done by distributed questionnaires

directly to employees and structured interviewed to employees. Data analysis used Partial Least Square (PLS) with t-statistic value = 1,96 and value $\alpha = 0,05$.

The results of data analysis showed that organizational cultured had an effect on employee worked motivation where the value of t-statistic equal to 285,839 is more than 1,96 and p-value 0.000. Organizational cultured affects the performed where the value of t-statistics of 3,333 is more than 1.96 and p-value of 0.001. Motivation affects the performed where the t-statistics value of 8.703 is more than 1.96 and p-value of 0.000. Organizational cultured affects performed through employee motivation where value of t-statistics 8.716 is more than 1.96 and p-value of 0.000.

Organizational cultured affects the motivation of employees because the better organizational cultured applied by employees, the higher the motivation of employee worked, therefore it is important for the health center to know how well the organizational cultured is applied by employees, so it can increased employee worked motivation. Organizational cultured affects the performed of employees because the better organizational cultured applied by employees, the performed of employees will increased. Motivated affects employee performed, if good employee motivated, then the performed of employees will be good. Organizational cultured affects performance through employee motivated because of motivated as an intervened variable that had a role in the employees in improved the performed and cultured of their organization, which means if the application of good organizational cultured then can improved employee performed so that employee motivated will be good. Suggestions can be given to Labruk Kidul public health centre, Gesang public health centre and Sukodono Lumajang public health centre to improved the performed that was by job analysis, family gatering, improvement of reward, and improvement of employee knowledge in manajemen problem solving.

PRAKATA

Puji syukur atas ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat terwujud tesis dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai di Puskesmas Lumajang” dengan baik. Tesis ini disusun guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi di Program Studi Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat Universitas Jember.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan tesis ini tidak akan terselesaikan dengan baik tanpa bantuan, bimbingan, dan saran dari berbagai pihak. Maka penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Rudi Wibowo, M.S., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Jember.
2. Dr. Isa Ma'rufi, S.KM., M.Kes., selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat.
3. Dr. drg. Sri Hernawati, M.Kes., selaku dosen pembimbing utama yang telah membimbing dan memberikan saran serta masukan demi kesempurnaan penelitian saya.
4. Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos., SE., M.Si selaku dosen pembimbing anggota yang telah membimbing dan memberikan saran serta masukan demi kesempurnaan penelitian saya.
5. Dr. Dewi Rokhmah, S.KM., M.Kes., selaku penguji utama yang telah membimbing dan memberikan saran serta masukan demi kesempurnaan penelitian ini.
6. Dewi Prihatini, S.E., M.M., Ph.D., selaku penguji 2 yang telah membimbing dan memberikan saran serta masukan demi kesempurnaan penelitian ini.
7. Dr. Sebastiana Viphindartin, M.Kes., selaku penguji 3 yang telah membimbing dan memberikan saran serta masukan demi kesempurnaan penelitian saya.

8. drg. Krisna Kumala Dewi, selaku Kepala Puskesmas Labruk Kidul Kabupaten Lumajang.
9. drg. Nawang Yessi Oktiviyanti, selaku Kepala Puskesmas Gesang Kabupaten Lumajang.
10. dr. Zahrotul Ilmiyah, selaku Kepala Puskesmas Sukodono Kabupaten Lumajang.
11. Teman-teman Pascasarjana Ilmu Kesehatan Masyarakat angkatan 2016 yang selalu kompak.
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penyusunan penelitian ini.

Penulis berharap semoga penelitian ini dapat bermanfaat. Amin.

Jember, 28 Mei 2018

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL	ii
PERSEMBAHAN	iii
MOTTO	iv
PERNYATAAN.....	v
PERSETUJUAN PEMBIMBING	vii
PENGESAHAN.....	viii
RINGKASAN	ix
SUMARRY	xi
PRAKATA.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR GAMBAR.....	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
DAFTAR ARTI LAMBANG DAN SINGKATAN	xxii
BAB 1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.3.1 Tujuan Umum.....	5
1.3.2 Tujuan Khusus	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	6
1.4.2 Manfaat Praktis	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Konsep Kinerja	7

2.1.1 Pengertian Kinerja	7
2.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	8
2.1.3 Aspek Kinerja	9
2.1.4 Indikator Penilaian Kerja Puskesmas	10
2.2 Konsep Budaya Organisasi.....	11
2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi	11
2.2.2 Peran Budaya Organisasi	13
2.2.3 Aspek Budaya Organisasi.....	14
2.2.4 Fungsi Budaya Organisasi	14
2.2.5 Karakteristik Budaya Organisasi	16
2.2.6 Manfaat Budaya Organisasi.....	17
2.2.7 Dimensi Budaya Organisasi	17
2.2.8 Sifat Budaya Organisasi	19
2.3 Konsep Motivasi.....	19
2.3.1 Pengertian Motivasi	19
2.3.2 Metode Pemberian Motivasi.....	20
2.3.3 Komponen Motivasi	21
2.3.4 Teori Motivasi	22
2.4 Hubungan Antar Variabel.....	31
2.4.1 Hubungan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai.....	31
2.4.2 Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai	33
2.4.3 Hubungan Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai.....	34
2.4.4 Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Melalui Motivasi	34
2.5 Penelitian Terdahulu.....	36
2.6 Kerangka Teori.....	40
2.7 Kerangka Konseptual.....	42
2.8 Hipotesis Penelitian.....	43

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian.....	44
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	44
3.3 Populasi dan Sampel.....	44
3.3.1 Populasi.....	44
3.3.2 Sampel	44
3.4 Variabel dan Definisi Operasional.....	45
3.4.1 Variabel Penelitian.....	45
3.4.2 Definisi Operasional Variabel	45
3.5 Data dan Sumber Data	47
3.5.1 Jenis Data.....	47
3.5.2 Sumber Data	48
3.6 Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	48
3.6.1 Teknik Pengumpulan Data	48
3.6.2 Instrumen Pengumpulan Data.....	48
3.7 Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	48
3.7.1 Teknik Pengolahan Data.....	48
3.7.2 Teknik Analisis Data	50
3.8 Uji Instrumen Penelitian	53
3.8.1 Uji Validitas.....	53
3.8.2 Uji Reliabilitas	54
3.9 Alur Penelitian	55

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian	56
4.1.1 Karakteristik Pegawai Puskesmas Labruk Kidul Puskesmas Gesang dan Puskesmas Sukodono	56
4.1.2 Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kinerja di Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang, dan Puskesmas Sukodono	60
4.1.3 Analisis Data	66
4.2 Pembahasan	73

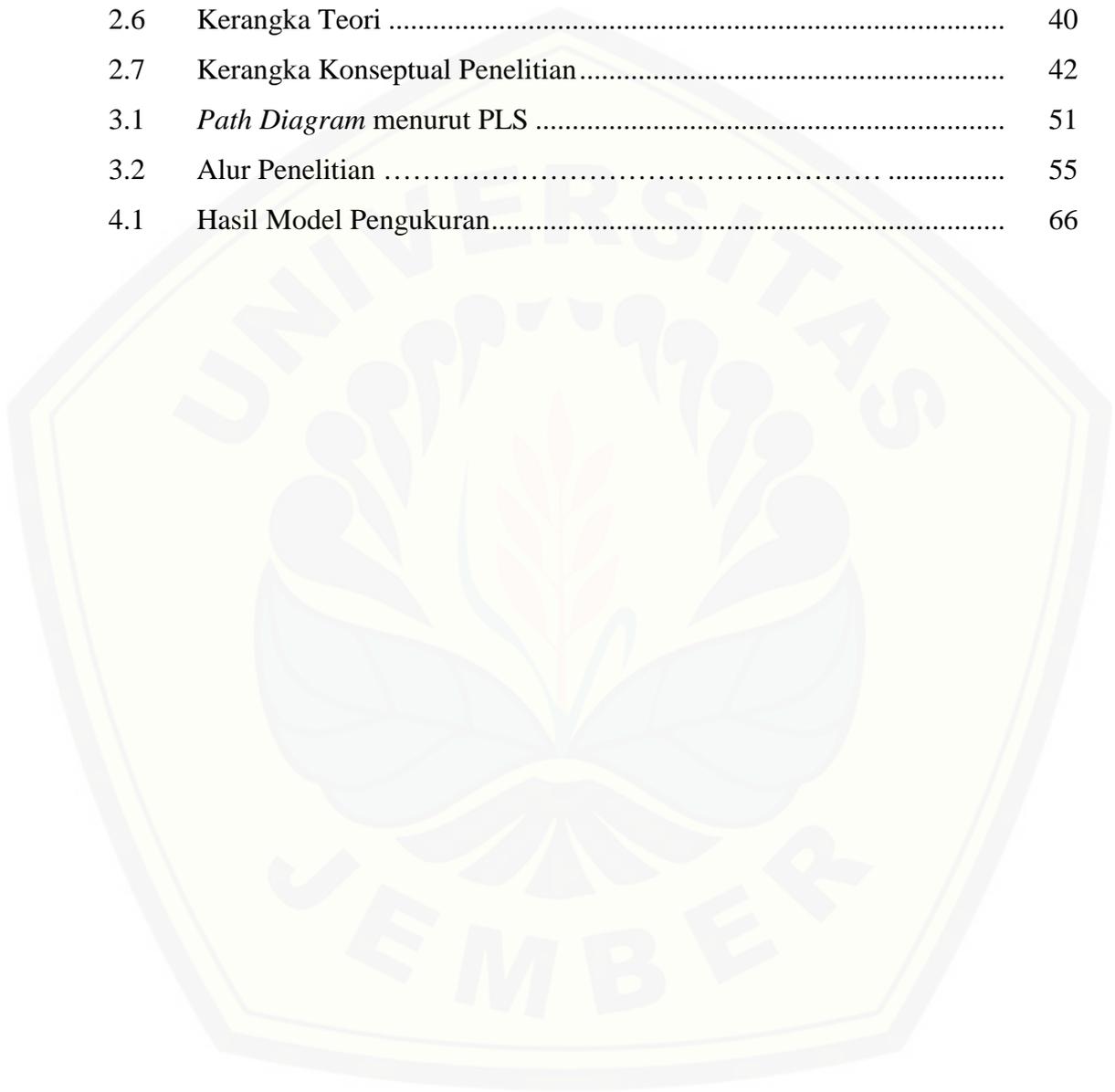
4.2.1 Puskesmas Labruk Kidul	73
4.2.2 Puskesmas Gesang	76
4.2.3 Puskesmas Sukodono.....	79
4.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang dan Puskesmas Sukodono	81
4.2.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang dan Puskesmas Sukodono.....	83
4.2.6 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pegawai di Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang dan Puskesmas Sukodono	85
4.2.7 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja Pegawai di Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang dan Puskesmas Sukodono	87
BAB 5. PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	89
5.2 Saran	91
DAFTAR PUSTAKA.....	93
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1	Capaian SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) Tahun 2016-2017 2
3.1	Definisi Operasional Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja Pegawai di Wilayah Kerja Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang dan Puskesmas Sukodono Lumajang 46
3.2	Kriteria Penilaian PLS 52
4.1	Distribusi Karakteristik Pegawai di Puskesmas Labruk Kidul Lumajang 56
4.2	Distribusi Karakteristik Pegawai di Puskesmas Gesang Lumajang 57
4.3	Distribusi Karakteristik Pegawai di Sukodono Lumajang 58
4.4	Distribusi Jawaban Pegawai Puskesmas Labruk Kidul Lumajang 60
4.5	Pengukuran <i>Outer Loading</i> Puskesmas Labruk Kidul..... 61
4.6	Distribusi Jawaban Pegawai Puskesmas Gesang Lumajang 62
4.7	Pengukuran <i>Outer Loading</i> Puskesmas Gesang..... 63
4.8	Distribusi Jawaban Pegawai Puskesmas Sukodono Lumajang..... 64
4.9	Pengukuran <i>Outer Loading</i> puskesmas Sukodono 65
4.10	Hasil Uji <i>Convergent Validity</i> 67
4.11	Hasil Uji <i>Construct Reliability dan Validity</i> 68
4.12	Hasil Uji <i>Discriminant Validity</i> 69
4.13	Hasil Uji <i>Composit Reliability dan Cronbachc Alpha</i> 70
4.14	Hasil Uji Nilai <i>R-Square</i> 71
4.15	Hasil Uji Hipotesis 72

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.6 Kerangka Teori	40
2.7 Kerangka Konseptual Penelitian.....	42
3.1 <i>Path Diagram</i> menurut PLS	51
3.2 Alur Penelitian	55
4.1 Hasil Model Pengukuran.....	66



DAFTAR LAMPIRAN

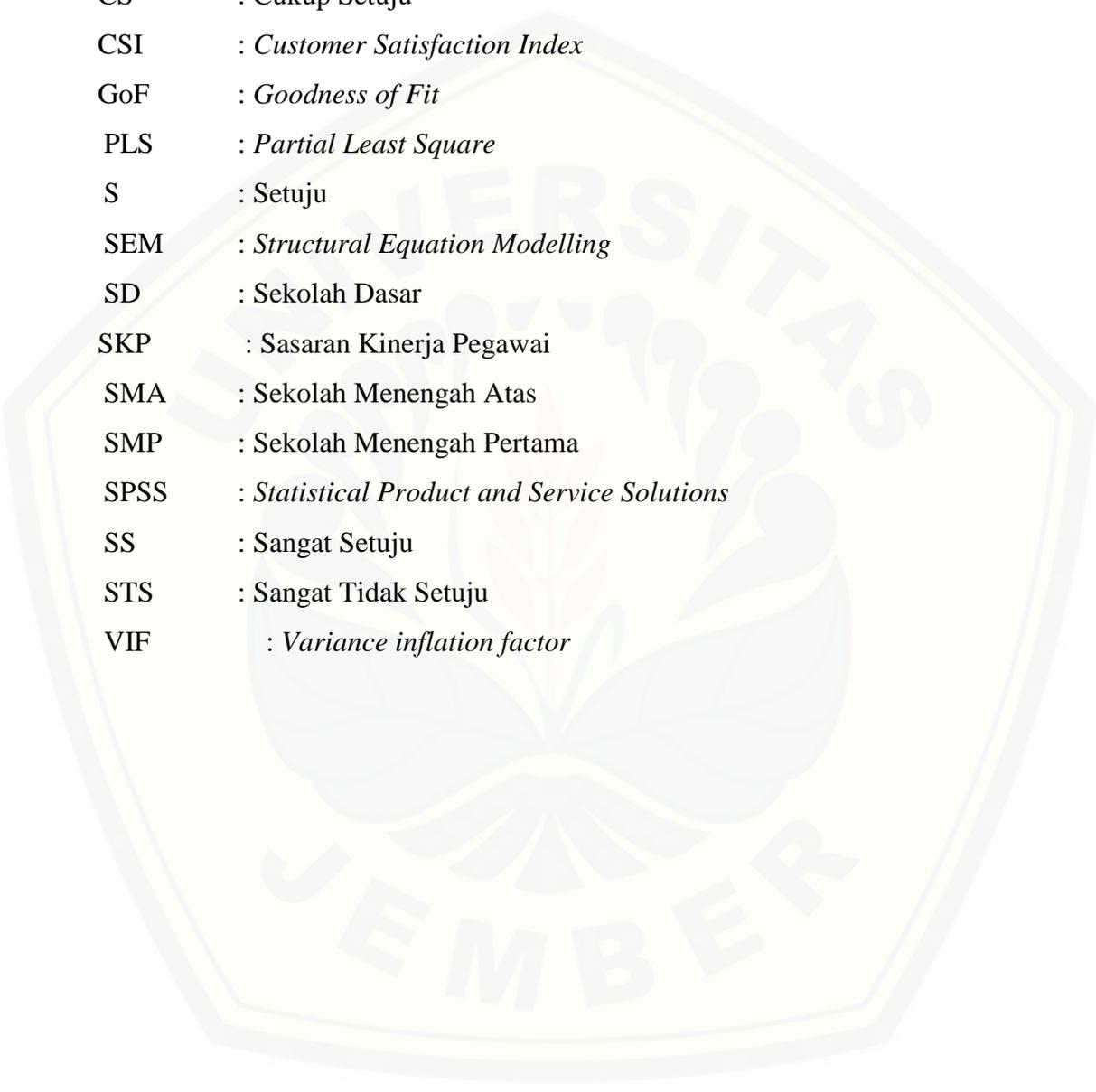
- A Lembar *Informed* Puskesmas Labruk
- B Lembar *Informed* Puskesmas Gesang
- C Lembar *Informed* Puskesmas Sukodono
- D Lembar *Informed* Puskesmas Tempeh
- E Lembar *Consent* Puskesmas Labruk
- F Lembar *Consent* Puskesmas Gesang
- G Lembar *Consent* Puskesmas Sukodono
- H. Lembar *Consent* Puskesmas Tempeh
- I Lembar Kuesioner
- J Gambaran Umum Tempat Penelitian
- K Lembar Uji Validitas dan Reliabilitas
- L Lembar Karakteristik Pegawai
- M. Lembar Distribusi Jawaban Pegawai
- N Lembar Analisis Data Model 1
- O Lembar Analisis Data Model 2
- P Lembar Analisis Data Model 3
- Q Lembar Analisis Data Model 4
- R Lembar Hasil Uji *Bootstrapping*
- S Lembar Dokumentasi
- T *Theoretical Mapping*
- U Surat Penelitian

DAFTAR ARTI LAMBANG & SINGKATAN

Daftar Arti Lambang :

%	: Persentase
<	: Kurang Dari
>	: Lebih Dari
=	: Sama Dengan
±	: Kurang Lebih
&	: Dan
	: Batas Kesalahan Maksimal
n	: Besar Sampel
N	: Besar Populasi
d	: Besar Penyimpangan
	: Jumlah
	: <i>Standardize Loading Factor</i>
i	: Jumlah Indikator
(ρ_c)	: <i>Composite Reliability</i>
R^2	: Nilai R-Square
Q^2	: Nilai <i>Predictive Relevance</i>
F^2	: <i>Effect Size</i>

Daftar Singkatan :



AMOS	: <i>Analisis of Moment Structure</i>
AVE	: <i>Average Variance Extracted</i>
CS	: Cukup Setuju
CSI	: <i>Customer Satisfaction Index</i>
GoF	: <i>Goodness of Fit</i>
PLS	: <i>Partial Least Square</i>
S	: Setuju
SEM	: <i>Structural Equation Modelling</i>
SD	: Sekolah Dasar
SKP	: Sasaran Kinerja Pegawai
SMA	: Sekolah Menengah Atas
SMP	: Sekolah Menengah Pertama
SPSS	: <i>Statistical Product and Service Solutions</i>
SS	: Sangat Setuju
STS	: Sangat Tidak Setuju
VIF	: <i>Variance inflation factor</i>



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Puskesmas merupakan institusi pelayanan kesehatan, dimana puskesmas memiliki tanggung jawab yang besar pada suatu wilayah dalam pembangunan kesehatan dan berkewajiban untuk memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu kepada masyarakat. Pelayanan kesehatan yang bermutu tersebut bisa terwujud apabila kinerja pegawai menyelesaikan pekerjaannya secara optimal dan profesional. Penerapan budaya organisasi yang baik dan meningkatkan motivasi kerja pegawai merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai, hal tersebut dikarenakan suatu keberhasilan dalam sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja seluruh pegawainya. Budaya organisasi merupakan pemersatu dalam sebuah organisasi dengan menggunakan nilai-nilai yang dipercaya dan mengandung tujuan yang dicapai secara bersama. Penerapan budaya organisasi yang baik dalam suatu lingkungan kerja akan berdampak positif bagi pegawai, pegawai dapat merasakan adanya keselarasan dalam membentuk hubungan yang baik antar pegawai dan berdampak positif pada kinerja pegawai. Sedangkan motivasi adalah proses psikologis dimana seseorang dapat mengendalikan dalam melakukan suatu tindakan secara sukarela untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan. Namun, masih terdapat kinerja pegawai yang belum berjalan secara optimal dengan teori yang ada, seperti halnya yang terjadi pada beberapa Puskesmas di Kabupaten Lumajang.

Berdasarkan laporan Bidang Pelayanan Kesehatan Kabupaten Lumajang terdapat tiga puskesmas yang menunjukkan kinerja kurang optimal. Ketiga puskesmas tersebut yaitu Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang dan Puskesmas Sukodono. Penilaian kinerja pegawai dapat didasarkan dari hasil penilaian capaian SKP (Sasaran Kerja Pegawai) pada setiap Puskesmas, hal ini sesuai dengan Pemenkes Nomor 96 tahun 2014 tentang petunjuk teknis penyusunan dan penilaian SKP yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang pegawai yang disusun

dan disepakati bersama antara pegawai dengan atasan pegawai. Berdasarkan hasil studi pendahuluan peneliti menemukan data sebagai berikut :

Tabel 1.1 Capaian SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) Tahun 2016-2017

Puskesmas	Capaian SKP	
	2016	2017
Puskesmas Labruk Kidul	72,2	70,5
Puskesmas Gesang	73,7	71,2
Puskesmas Sukodono	73,9	74,1

Sumber : Data Kepegawaian Puskesmas

Pada tabel diatas penilaian capaian SKP pada Puskesmas Labruk Kidul pada tahun 2016 sebesar 72,2% menurun pada tahun 2017 menjadi 70,5%, penilaian capaian SKP pada Puskesmas Gesang pada tahun 2016 sebesar 73,7 % menurun pada tahun 2017 menjadi 71,2%, dan penilaian capaian SKP pada Puskesmas Sukodono pada tahun 2016 sebesar 73.9 % sedikit meningkat pada tahun 2017 sebesar 74,1 % . Dari hasil data yang diperoleh tersebut menunjukkan penilaian capaian SKP dari ketiga Puskesmas tersebut tergolong kurang optimal, menurut UU No. 1 Tahun 2013 penilaian SKP dikatakan baik jika nilainya diatas 75. Penerapan budaya organisasi yang kurang optimal pada tiga Puskesmas tersebut ditunjang dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap Kepala Puskesmas, menurut Kepala Puskesmas Labruk Kidul menyatakan bahwa masih ada beberapa pegawai yang kurang bertanggung jawab dan tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya, sedangkan menurut kepala Puskesmas Gesang mengutarakan bahwa hubungan antar pegawai yang bekerja pada bagian ketenagaan belum terjalin dengan baik, dan masih banyak pegawai yang belum menyelesaikan pekerjaan secara optimal, dan Kepala Puskesmas Sukodono mengutarakan bahwa masih banyak para pegawai yang enggan untuk berbagi informasi kepada sesama rekan kerja, akan tetapi Puskesmas Sukodono menunjukkan adanya beberapa perbaikan kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan berkurangnya pegawai yang sering terlambat dan pulang tidak sesuai dengan jadwal dinas. Berdasarkan dari hasil data dan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti maka diduga terdapat masalah pada budaya organisasi

sehingga motivasi para pegawai menurun sehingga mengakibatkan terjadinya penurunan kinerja pegawai.

Penelitian ini mempunyai pemahaman yang sama dengan hasil penelitian Smrita (2010) dimana dalam hasil penelitiannya berpendapat budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap motivasi kerja pegawai. Penerapan dalam budaya organisasi dapat dibentuk dengan adanya penyelarasan dan motivasi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian tersebut di dukung dengan teori yang dikemukakan oleh Newstrom (2011) dimana motivasi kerja merupakan hasil gabungan dari kekuatan internal dan eksternal, sehingga pegawai mengambil jalan untuk bertindak secara tepat dengan menggunakan suatu perilaku tertentu, perilaku tersebut mengarahkan pada tujuan yang dicapai organisasi serta membentuk kinerja pegawai yang produktif. Penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan suatu cara dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan memberikan pelayanan kesehatan secara optimal kepada pasien. Kinerja pegawai yang kurang optimal berdampak pada citra pelayanan puskesmas di masyarakat. Pelayanan kesehatan yang tidak optimal dapat menimbulkan keraguan masyarakat terhadap kemampuan tempat pelayanan kesehatan baik di Puskesmas atau Rumah Sakit (Khalid, 2010).

Charles Hampden Turner, 1994 dalam Tahir (2014) mendefinisikan budaya organisasi ialah tanggung jawab seorang pimpinan dan merupakan alat yang utama untuk mendorong kinerja pegawai agar lebih meningkat serta menjaga nilai kebersamaan. Hal ini sejalan dengan penelitian Hormati (2016) dimana setiap pegawai berasal dari latar belakang yang tidak sama, maka dari itu, suatu organisasi perlu mengamati kebutuhan dan keinginan pegawainya, jika dalam suatu organisasi sudah memahami hal tersebut maka dalam penempatan posisi pegawai yang sesuai akan lebih mudah dan dapat memotivasi pegawai dalam bekerja, hal itu dikarenakan motivasi dapat menumbuhkan rasa ingin bekerja keras dalam mencapai suatu keberhasilan. Namun teori tersebut tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan Sulastri (2017) yang menunjukkan apabila motivasi pegawai meningkat, maka dapat menurunkan kinerja pegawai,

dan sebaliknya apabila motivasi kerja pegawai menurun, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Perbedaan hasil penelitian dari dua peneliti dan teori diatas menunjukkan adanya perbedaan pengaruh yang dimiliki budaya organisasi terhadap motivasi sehingga berdampak pada kinerja pegawai, sedangkan peneliti lainnya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi motivasi kerja namun tidak memberikan dampak pada kinerja pegawai. Pada penelitian ini peneliti bertujuan untuk menganalisis budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai baik secara teori maupun praktek nyata.

Pelayanan prima yang bertujuan pada peningkatan kinerja pegawai guna mempersiapkan kenaikan tingkat akreditasi puskesmas dapat diwujudkan dari segala aspek baik sumber daya manusia, sarana prasarana, metode, lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Perkembangan tersebut telah memiliki pengaruh yang besar terhadap perkembangan yang lebih efisien dalam pengelolaan puskesmas, peningkatan infrastruktur serta pengembangan dengan memanfaatkan peluang yang tersedia. Infrastruktur yang sudah tersedia diharapkan mampu memfasilitasi segala aspek berkaitan dengan pelayanan kesehatan yang nantinya dapat berdampak pada peningkatan kinerja pegawai serta dapat meningkatkan tingkat akreditasi Puskesmas. Sarana dan prasarana yang sudah ada dapat mewujudkan lingkungan kerja dan iklim kerja yang kondusif serta dapat memacu pegawai agar berinovasi dan berkreasi sehingga kinerja pegawai akan lebih meningkat (Husnawati, 2012). Bagi manajemen Puskesmas dapat menyediakan penghargaan atau insentif bagi pegawai berprestasi, menciptakan lingkungan kerja yang aman, memberi kesempatan untuk maju dan berkembang, serta memberi kesempatan pegawai mengemukakan pendapat dan berinisiatif dalam membahas permasalahan kerja sehingga hal ini dapat meningkatkan kinerja pegawai di Puskesmas.

Berdasarkan pada latar belakang diatas peneliti ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Pegawai di Wilayah Kerja Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang dan Puskesmas Sukodono Lumajang”.

1.2 Rumusan Masalah

Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi pegawai di wilayah kerja Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Sukodono dan Puskesmas Gesang Lumajang?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1. Tujuan Umum

Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai di wilayah kerja Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang Dan Puskesmas Sukodono Lumajang.

1.3.2. Tujuan Khusus

- a. Mengkaji karakteristik Pegawai di Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang dan Puskesmas Sukodono Lumajang.
- b. Mengkaji budaya organisasi, motivasi kerja, dan Kinerja Pegawai di Puskesmas Labruk Kidul
- c. Mengkaji budaya organisasi, motivasi kerja, dan Kinerja Pegawai di Puskesmas Gesang.
- d. Mengkaji budaya organisasi, Motivasi kerja, dan Kinerja Pegawai di Puskesmas Sukodono Lumajang.
- e. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai di Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang dan Puskesmas Sukodono Lumajang.
- f. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang dan Puskesmas Sukodono Lumajang.
- g. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang dan Puskesmas Sukodono Lumajang.

- h. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai di Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang dan Puskesmas Sukodono Lumajang.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoretis

Hasil dari penelitian ini dapat menambah ilmu pengetahuan di bidang manajemen pelayanan kesehatan, serta dapat memperkuat hasil-hasil penelitian tentang budaya organisasi terhadap kinerja dan motivasi.

1.4.2. Manfaat Praktis

- a. **Bagi Puskesmas**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang, dan Puskesmas Sukodono terkait kinerja tenaga kesehatan agar dapat melakukan upaya peningkatan kinerja pegawai yang berkualitas guna mempersiapkan peningkatan tingkat akreditasi Puskesmas.

- b. **Bagi Program Studi Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur di perpustakaan Universitas Jember dan menjadi sumber informasi bagi pihak yang membutuhkan dalam melakukan penelitian mengenai budaya organisasi.

- c. **Bagi Peneliti**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan ilmu yang bermanfaat terkait manajemen pelayanan kesehatan terkait dengan penerapan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dan motivasi kerja pegawai.

- d. **Bagi Peneliti Lain**

Penelitian ini dapat menambah informasi yang bermanfaat bagi peneliti lain dalam manajemen pelayanan kesehatan terkait dengan penerapan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dan motivasi kerja pegawai

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang diperoleh individu atau dapat disebut juga dengan *performance* atau hasil kerja. Amstrong dalam Wibowo (2012) mengemukakan bahwa kinerja yaitu hasil pekerjaan yang berupa prestasi dalam bekerja dimana hasil dari prestasi kerja tersebut memiliki pengaruh kuat dengan pencapaian suatu tujuan yang strategis dalam suatu organisasi, diantaranya yaitu kepuasan terhadap pelanggan yang telah membeli barang atau jasa, dan juga dalam hal pemberian kontribusi pada ekonomi. Sedangkan menurut Hasibuan (2011) Kinerja adalah hasil kerja yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan pada ketepatan, pengalaman, dan kompeten serta jangka waktu yang ditentukan. Dharma (2003) dalam Monte dan Rahardjo (2016) mengutarakan bahwa sesuatu yang dikerjakan atau hasil dari produk atau jasa yang diberikan individu atau kelompok. Kinerja merupakan suatu catatan perolehan yang diperoleh dari hasil suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan yang dihasilkan selama periode yang ditentukan

Kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil perolehan kerja yang dapat dicapai pegawai dalam jangka waktu tertentu, dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab sehingga dapat mencapai tujuan pada suatu organisasi (Kusumawati, 2014). Kinerja pegawai merupakan sistem yang dapat digunakan untuk menilai seorang pegawai apakah telah melakukan tugasnya dengan keseluruhan, atau merupakan suatu kompetensi seseorang yang harus dicapai (Sedarmayanti dalam Budiarto, 2015). Sedangkan menurut Hariningsih (2016) kinerja merupakan kuantitas dan kualitas hasil karya seseorang dalam suatu organisasi. Kinerja juga merupakan sesuatu yang ditampilkan oleh individu dan kelompok kerja. Penampilan hasil karya bukan sebatas kepada seseorang yang menduduki kedudukan fungsional dan struktural, tetapi juga kepada semua jajaran individu dalam suatu organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan seluruh kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam jangka tertentu dan dapat memperlihatkan tingkat tercapainya dalam menyelesaikan pekerjaan serta yang menjadi tanggung jawabnya.

2.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Amstrong (2005) dalam Kusumawati (2014) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

a. Efektifitas dan efisien

Apabila dalam suatu misi dapat tercapai sesuai dengan target yang diharapkan, maka dapat dikatakan bahwa kegiatan tersebut efektif, namun apabila ditemukan penyebab pada penilaian yang penting dari hasil yang tercapai dan menimbulkan kepuasan meskipun efektif, hal tersebut dapat dikatakan tidak efisien. Apabila dampak pada penilaian yang dicari merupakan hal yang tidak penting maka dalam kegiatan tersebut dapat dikatakan efisien.

b. Otoritas

Otoritas merupakan wewenang atau suatu perintah yang harus dilakukan di dalam instansi atau organisasi resmi yang dimiliki seorang pegawai kepada pegawai yang lain agar dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengarahkan pada sesuatu yang dapat dikerjakan dan sesuatu yang tidak dapat dikerjakan dalam suatu organisasi.

c. Disiplin

Disiplin merupakan kepatuhan seseorang kepada hukum serta peraturan yang berlaku. Disiplin pegawai merupakan suatu kegiatan atau aktivitas pegawai dalam menghormati kesepakatan bersama dalam hal bekerja dengan organisasi dimana pegawai bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif ialah sesuatu yang berhubungan dengan daya pikir seseorang dan sesuatu yang berhubungan dengan kreatifitas seseorang dengan menciptakan ide atau gagasan sehingga dapat merencanakan sesuatu untuk dapat mencapai tujuan dalam suatu organisasi.

2.1.3 Aspek Kinerja

Menurut Gomes pada bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Sedarmayanti (2011) terdapat delapan indikator dalam penilaian kinerja pegawai:

1. *Quality of Work* (Kualitas Kerja)

Kualitas kerja merupakan suatu pekerjaan yang dapat dicapai berdasarkan ketentuan serta kesesuaian dan kesiapannya.

2. *Quantity of work* (Kuantitas Kerja)

Kuantitas kerja merupakan seberapa banyak jumlah pekerjaan yang dilakukan dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

3. *Job Knowledge* (Pengetahuan Kerja)

Pengetahuan kerja merupakan seberapa luas pengetahuan mengenai suatu pekerjaan dan keterampilannya dalam bekerja.

4. *Creativeness* (Kreatif)

Untuk dapat memberikan suatu cara dalam menyelesaikan sebuah yang muncul dapat dilakukan dengan adanya suatu keaslian gagasan dari perilaku seseorang.

5. *Cooperation* (Kerjasama)

Keinginan untuk berkolaborasi dengan bekerjasama dengan sesama anggota di dalam suatu organisasi.

6. *Initiative* (Inisiatif)

Seseorang pegawai yang mempunyai inisiatif atau ide sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan. Pegawai yang mempunyai inisiatif atau ide yang baik akan dapat meningkatkan kinerjanya.

7. *Dependability* (Kesadarann)

Seseorang pegawai dalam hal kesadaran dan dapat dipercaya akan kehadiran dalam bekerja serta dalam menyelesaikan pekerjaan.

8. *Personal Quality* (Kualitas Pribadi)

Setiap pegawai mempunyai kualitas yang tidak sama dengan pegawai yang lainnya. Kualitas pribadi seseorang sangat berpengaruh pada kinerja masing-masing pegawai. Kualitas pribadi ini dapat ditunjukkan dengan bagaimana

cara berfikir pegawai dan dalam mengambil suatu keputusan pada saat menyelesaikan pekerjaannya.

2.1.4 Indikator Penilaian Kinerja Puskesmas

Menurut Permenkes Nomor 857/Menkes/SK/IX/2009 indikator penilaian kinerja puskesmas yaitu :

Menurut Permenkes Nomor 857/Menkes/SK/IX/2009 indikator penilaian kinerja puskesmas adalah sebagai berikut :

1. Variabel Kelompok SDM

Adalah variabel yang menilai SDM Puskesmas berdasarkan tugas pokok dan fungsinya.

2. Variabel pendidikan

Adalah merupakan variabel yang menilai SDM Puskesmas berdasarkan pendidikan.

3. Variabel Masa Kerja

Adalah merupakan variabel yang menilai SDM Puskesmas Berdasarkan masa kerja yang dihitung sejak SDM Puskesmas tersebut bekerja di Institusi Pemerintah.

4. Variabel Kehadiran

Adalah merupakan variabel yang menilai SDM Puskesmas berdasarkan kehadiran setiap bulan.

5. Variabel Pengurang

Adalah merupakan variabel yang menilai SDM puskesmas berdasarkan ada tidaknya teguran dan surat peringatan yang diperoleh selama masa penilaian. Teguran dan surat peringatan yang dapat dinilai adalah yang tertulis dan telah disetujui kepala Puskesmas.

6. Variabel Penambah

Merupakan variabel yang menilai SDM Puskesmas berdasarkan ada tidaknya penghargaan yang diperoleh selama masa penilaian. Penghargaan yang dapat dinilai adalah yang tertulis dan telah disetujui kepala Puskesmas.

7. Variabel produktifitas

Variabel ini berlaku di masing-masing SDM puskesmas memiliki unsur penilaian tersendiri sesuai dengan tugas pokok dan fungsi serta tugas lain dan diluar pokok yang dibebankan kepadanya.

2.2 Konsep Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Penelitian ini mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem yang dapat menilai dan sistem ini dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi yang bekerja di dalam suatu organisasi, kemudian dapat mempengaruhi cara melaksanakan tugas serta perilaku dari anggota organisasi. Lambat laun dalam suatu organisasi budaya akan terbentuk dan dapat meraskan keuntungan dalam pemberian kontribusi secara efektif pada organisasi (Hariningsih, 2016).

Kusdi (2011) mengutarakan bahwa budaya atau disebut juga dengan kebudayaan yaitu merupakan suatu kebudayaan yang bermula dari bahasa sansekerta yakni *buddhayah*, yang berarti *buddhi* (budi dan akal) yang merupakan sesuatu yang terkait dengan budi dan akal manusia. Pada aspek kolektif disini lebih ditekankan, dimana budaya adalah hasil kerja yang bukan hanya dari satu akal individu melainkan terdapat berbagai akal individu. Kebudayaan dalam bahasa inggris adalah *culture*, yaitu berasal dari kata latin *colere*, yang berarti mengerjakan dan mengelola. Dalam mengelola tanah atau bertani dapat disebut juga sebagai budaya. Dalam bahasa indonesia kata *culture* dapat diterjemahkan sebagai “kultur”.

Malinowski dalam Cica Nayati (2012) mengemukakan bahwa budaya merupakan keseluruhan dari kehidupan manusia dan terdiri dari bermacam macam peralatan dan berbagai barang yang bersifat konsumen, berbagai peraturan dalam hidup bermasyarakat, inisiatif dan hasil suatu karya yang dilakukan manusia, kesungguhan dan kebiasaan seseorang yang dilakukan secara terus menerus. Menurut Edwar dalam Cica Nayati (2012) budaya merupakan suatu kombinasi dari himpunan yang menyeluruh, terdiri dari pemahaman, kesungguhan, seni, moral, hukum, adat serta kebiasaan seorang manusia yang seperti apa ketika bermasyarakat.

Budaya organisasi ialah salah satu dari harta yang berharga, dimana sumber daya dalam suatu organisasi merupakan hal yang dapat membentuk suatu organisasi yang dinamis dengan karakter secara fisik dan karakter non fisik yang secara khusus mengandung sebuah anggapan atau dugaan, nilai-nilai, peraturan, keyakinan yang berfungsi sebagai pendorong serta sebagai peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam suatu organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi ciri khas atau identitas suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain dalam memperkuat eksistensi organisasi maupun pengikat antar anggota di dalamnya. Budaya organisasi dapat berperan untuk menentukan suatu arah organisasi, sehingga dapat mengarah pada sesuatu yang boleh dilaksanakan dan sesuatu yang tidak boleh dilaksanakan. Peran budaya organisasi juga dapat memahami bagaimana cara mengolah dan mengatur sumber daya organisasi sehingga dalam menghadapi masalah dan peluang yang akan datang, organisasi memiliki suatu alat untuk mengatasi permasalahan tersebut (Kusumawati, 2014). Menurut Wibowo (2012), budaya organisasi ialah filosofi dasar organisasi yang berisi tentang keyakinan, norma-norma, dan nilai yang diajarkan secara bersama, sehingga dapat menjadi karakteristik yang utama yaitu dengan bagaimana cara melakukan sesuatu di dalam suatu organisasi.

Budaya organisasi ialah suatu budaya yang dapat memberikan pedoman bagi pegawai akan segala sesuatu yang dianggap penting untuk dilakukan (Sopiah, 2008 dalam Elfliani, 2015). Stoner dalam Waridin & Masrukin (2010) mengutarakan bahwa budaya (*culture*) merupakan himpunan yang sesuai, yaitu meliputi suatu anggapan atau pendapat, sikap dan perilaku, cerita, mitos serta inisiatif atau gagasan lainnya yang tergabung agar dapat menetapkan arti menjadi anggota di dalam masyarakat. Budaya organisasi atau disebut juga dengan *corporate culture* yang berarti sebagai nilai, lambang yang dapat dipahami, ditaati secara bersama, hal tersebut dapat dimiliki di dalam suatu organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa hubungan antar pegawai di dalam organisasi terjalin dengan baik, dan para anggota di dalam organisasi tersebut merasa menjadi satu keluarga serta dapat mewujudkan suasana kerja yang berbeda dengan organisasi lainnya.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan aspek nilai dan suatu keyakinan yang dipatuhi secara bersama oleh semua anggota yang ada di dalam suatu organisasi atau suatu perusahaan untuk dapat meningkatkan semangat serta kinerja yang optimal agar tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal.

2.2.2 Peran Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai peran penting guna mendorong serta meningkatkan efektifitas kinerja dalam suatu organisasi. Menurut Susanto (2006) dalam Kusumawati (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki peran sebagai alat untuk menetapkan arah yang akan dituju oleh organisasi, dalam mengarahkan suatu kegiatan, ada ketentuan yang diperbolehkan untuk dikerjakan dan yang tidak diperbolehkan untuk dikerjakan, serta bagaimana cara memanfaatkan dan mengelola sumber daya secara tepat dalam suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan alat dalam menghadapi kendala dalam bekerja serta peluang dari lingkup internal dan eksternal. Ada beberapa peran dari budaya organisasi diantaranya yaitu:

- a. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja ekonomi dalam suatu organisasi. Hal tersebut dikarenakan budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting di dalam suatu organisasi.
- b. Budaya organisasi dapat menjadi suatu faktor yang utama, dimana faktor tersebut dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam suatu organisasi pada tahun kedepannya.
- c. Budaya organisasi dapat memacu atau mendorong individu dalam bekerja, dimana individu tersebut akan melakukan peningkatan kinerja ekonomi dalam periode yang panjang apabila dalam organisasi terdiri dari individu yang berkualitas.
- d. Budaya organisasi dapat diciptakan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam perusahaan. Hal itu dapat dilihat dengan seberapa baik budaya organisasi yang diterapkan di dalam lingkungan kerja dalam suatu organisasi tersebut.

2.2.3 Aspek Budaya Organisasi

Menurut Schein (2012), budaya organisasi terdiri dari tiga aspek yaitu :

a. *Artifacts*

Artifacts merupakan cakupan dari semua peristiwa yang bisa dilihat, dirasakan dan didengar ketika individu bergabung dengan kelompok baru dengan budaya yang belum didapat sebelumnya. Selain itu, merupakan cakupan dari produk yang dapat terlihat dalam suatu kelompok, bahasa, teknologi, kebiasaan yang selalu dilakukan dan bisa dilihat. *Artifacts* ini mudah untuk diamati, tetapi sulit untuk dijelaskan. Untuk dapat memahami *artifacts*, apabila seorang individu bergabung dalam suatu kelompok dalam waktu yang cukup lama, maka dapat menjadikan *artifacts* memiliki makna yang jelas secara bertahap.

b. *Espoused Values*

Espoused values merupakan evaluasi dari sesuatu yang benar dan sesuatu yang salah yang berdasarkan pada nilai dalam suatu organisasi. Nilai-nilai ini dapat membina suatu kelompok ketika mereka menangani masalah atau kendala tertentu serta melatih anggota baru tentang bagaimana mereka dalam bersikap dan berperilaku.

c. *Basic Underlying Assumption*

Basic underlying assumption merupakan suatu kebiasaan yang diyakini oleh anggota dalam suatu organisasi. Hal tersebut mengarah pada asumsi implisit yang benar dalam mengarahkan suatu perilaku dengan memberikan arahan kepada anggota kelompok tentang bagaimana memikirkan, memahami, dan merasakan akan suatu hal. Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi terdiri dari tiga komponen yaitu *artifacts*, *espoused values* dan *basic underlying assumption*.

2.2.4 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya mempunyai beberapa fungsi dalam suatu organisasi, menurut Pabundu (2010) fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi dapat menjadi batas dan pembeda dalam lingkungan suatu organisasi dan kelompok.
- b. Budaya organisasi dapat menjadi suatu alat perekat pada pegawai di dalam lingkungan bekerja pada suatu organisasi sehingga para pegawai mempunyai rasa memiliki, rasa berpartisipasi dan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap kemajuan dan perkembangan perusahaan.
- c. Budaya organisasi dapat meningkatkan stabilitas pada sistem sosial, sehingga dapat membentuk lingkungan bekerja dalam keadaan kondusif, nyaman serta masalah ataupun kendala yang timbul dapat diselesaikan secara efektif.
- d. Budaya organisasi sebagai mekanisme untuk mengawasi dan mengarahkan serta dapat menciptakan sikap dan perilaku pegawai.
- e. Budaya organisasi dapat dijadikan penghubung dengan munculnya budaya yang baru, dimana budaya organisasi dapat menyatukan para anggota di dalam organisasinya yang terdiri dari sekelompok individu yang memiliki budaya yang berbeda, hal itu dengan melalui suatu kegiatan dalam bekerja.
- f. Budaya organisasi dapat membentuk sikap dan perilaku pegawainya, sehingga pegawai akan mengetahui cara seperti apa dalam mencapai suatu tujuan organisasi.
- g. Budaya organisasi sebagai tempat untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul dalam suatu organisasi.
- h. Budaya organisasi sebagai pedoman dalam penyusunan rencana dalam suatu perusahaan.
- i. Budaya organisasi sebagai alat berkomunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan dan sebaliknya, dan dengan sesama anggota organisasi.
- j. Dalam berinovasi suatu hambatan timbul dari budaya organisasi. Hal tersebut dapat disebabkan jika budaya organisasi belum mampu menyelesaikan kendala pada lingkungan eksternal dan integritas internal.

Menurut Kusumawati (2014) budaya organisasi memiliki beberapa fungsi yaitu :

- 1) Budaya organisasi berperan sebagai pembatas atau pembeda, yang berarti bahwa budaya organisasi dapat membuat pembedaan secara pasti antara suatu

organisasi dengan organisasi yang lain.

- 2) Budaya organisasi dapat membuat para anggota organisasi membawa suatu rasa identitas.
- 3) Budaya organisasi dapat menimbulkan pertumbuhan komitmen dengan mudah dalam sesuatu yang lebih luas dibandingkan dengan kepentingan individual.
- 4) Budaya organisasi pada sistem sosial dapat meningkatkan keyakinan.

2.2.5 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2010), ada beberapa karakteristik yang ada di dalam budaya organisasi, diantaranya terdiri dari :

a. *Innovation and risk taking*

Inovasi merupakan suatu ide baru dari inisiatif individu yang dapat digunakan untuk memperbaiki suatu produk atau jasa. Hal ini dapat membantu untuk dapat memahami peningkatan kinerja pegawainya dengan melihat seberapa jauh pegawai terpacu untuk berinisiatif dengan baik serta dapat meningkatkan kemampuan kerjanya. Sedangkan pengambilan resiko adalah suatu hal yang dapat memacu pegawai dalam suatu organisasi agar dapat melaksanakan tugas baru dalam bekerja serta cepat tanggap terhadap peluang yang ada.

b. *Attention to detail*

Seberapa besar pegawai dalam suatu organisasi memiliki wewenang untuk dapat menyelesaikan tugasnya dengan teliti, dan menganalisis secara detail.

c. *Outcome orientation*

Bagaimana perusahaan dapat mengarahkan pada hasil akhir yang diperoleh seseorang, bukan pada cara ataupun proses yang digunakan dalam memperoleh hasil tersebut. Seperti halnya pada tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas.

d. *People orientation*

Sejauh mana keputusan yang ditentukan oleh suatu perusahaan dapat memperhitungkan dampak terhadap para pegawainya.

e. *Team orientation*

Sejauh mana kegiatan dalam suatu pekerjaan dapat diorganisasikan secara

bersama atau secara kelompok.

f. *Aggresiveness*

Menggambarkan sejauh mana seorang pegawai dalam suatu organisasi dapat bersifat agresif dan berkompeten dalam menyelesaikan pekerjaannya.

g. *Stability*

Bagaimana suatu perusahaan dapat menekankan para pegawai akan pentingnya mempertahankan budaya organisasi dan bertindak sesuai dengan budaya organisasi.

2.2.6 Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2010), beberapa manfaat budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Budaya organisasi dapat menjadi pembeda satu sama lain yaitu antara organisasi. Dalam melakukan pekerjaan di dalam suatu organisasi perlu diperhatikan mengenai akar dari budaya dalam sistem dan aktivitas bekerja.
- b. Timbulnya rasa akan memiliki sebagai identitas para anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para pegawainya yang merupakan ciri khas dalam suatu organisasi.
- c. Memprioritaskan tujuan bersama dibandingkan kepentingan individu.
- d. Memelihara stabilitas dalam suatu organisasi. Gabungan dari komponen organisasi yang disatukan dengan pemahaman budaya yang sama dapat menciptakan kondisi yang relatif stabil dalam suatu organisasi.

2.2.7 Dimensi Budaya Organisasi

Karakteristik di dalam budaya organisasi menurut Robbins (2010) dalam Saputra (2015) terdapat beberapa karakteristik budaya organisasi yaitu :

a. *Inisiatif*

Inisiatif individu merupakan sejauh mana organisasi dapat memberikan wewenang kepada seluruh pegawai dalam mengutarakan pendapat, ide, atau gagasan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Inisiatif yang diutarakan pegawai tersebut perlu dihargai oleh anggota kelompok dan pimpinan dalam

suatu organisasi agar dapat meningkatkan dan mengembangkan organisasi. Beberapa unsur potensi budaya yang dimiliki manusia meliputi pikiran (cipta), rasa, dan kehendak (karsa). Ketiga dari hasil potensi budaya tersebut yang dinamakan kebudayaan. Sehingga kebudayaan merupakan hasil cipta, rasa dan karsa yang dimiliki oleh manusia untuk melengkapi kebutuhan yang diperlukan dalam kehidupannya. Ilmu pengetahuan dapat ditimbulkan dari cipta manusia yang dikembangkan melalui alam pikir. Karya seni dapat ditimbulkan dari rasa manusia dengan menggunakan panca indera. Kehidupan beragama dan kehidupan kesusilaan dapat berkembang dikarenakan karsa manusia menghendaki kesempurnaan hidup, kemuliaan dan kebahagiaan.

b. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan sejauh mana pegawai dalam suatu organisasi mampu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan dengan penuh kesadaran dan komitmen yang sesuai di dalam suatu organisasi, maka dari itu seluruh aktivitas atau kegiatan yang dikerjakan para pegawai mengacu pada tujuan yang dicapai dalam suatu organisasi. Sasaran dan harapan tersebut terlihat di dalam visi dan misi organisasi. Dalam sebuah organisasi, pegawai bersedia bekerja secara optimal, serta tidak menyimpang dari prinsip organisasi, hal itu merupakan bentuk dari tanggung jawab para anggota organisasi.

c. Integrasi

Integrasi merupakan sesuatu yang bisa dilihat perkembangannya, dimana dapat diketahui sejauh mana suatu organisasi dapat memacu para pegawainya untuk lebih giat dalam bekerja dan terkoordinasi. Tercapainya suatu tujuan di dalam organisasi dengan melalui suatu koordinasi yang dilakukan dengan baik, dimana koordinasi ini merupakan sebuah tahapan dari integrasi tujuan dan aktivitas maupun kegiatan pada bidang-bidang yang terpisah (departemen atau bidang fungsional) di dalam organisasi demi tercapainya tujuan yang diharapkan.

2.2.8 Sifat Budaya Organisasi

Menurut Kusumawati (2014) pembangunan suatu organisasi yang sesuai dengan keinginan dan komitmen pimpinan dan para *agents* pengelola organisasi. Beberapa model budaya organisasi yang sesuai memiliki beberapa sifat sebagai berikut:

- a. Kuat (*strong*) merupakan penyelarasan antara tujuan seorang pegawai dan kelompok yang berupa suatu budaya organisasi yang didirikan dan dikembangkan, dan diharuskan mampu mempengaruhi perilaku atau tindakan para pegawai dalam bekerja pada suatu organisasi demi tercapainya tujuan yang diharapkan. Kemampuan bekerja dan mengekspresikan kemampuan para pegawai dapat tercipta apabila budaya organisasi tersebut memiliki suatu tujuan yang realistis, sasaran, anggapan, perasaan, nilai dan keyakinan, hubungan sosial, dan norma atau aturan secara bersama serta memiliki arah yang pasti.
- b. Dinamis dan adaptif (*dynamic & adaptive*) adalah perkembangan lingkungan internal dan lingkungan eksternal pada budaya organisasi yang akan didirikan diharuskan fleksibel dan responsif.

2.3 Konsep Motivasi

2.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan keinginan kemauan untuk berusaha pada tahap yang lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi dengan syarat tidak mengabaikan potensi yang dimiliki untuk mendapat kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan pribadi (Shalahuddin, 2014). Motivasi pegawai (*employee motivation*) adalah kemampuan dan upaya dalam pemenuhan kebutuhan individu tertentu melalui kesiapan melakukan suatu upaya yang tinggi untuk dapat mencapai tujuan di dalam suatu organisasi (Susanto, 2010). Motivasi merupakan bagaimana cara memacu semangat bekerja seorang pegawai, sehingga pegawai berkeinginan bekerja secara optimal sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun organisasi perusahaan, motivasi merupakan hal yang sangat penting, dikarenakan dengan

adanya motivasi diharapkan para pegawai merasa berkeinginan untuk bekerja secara optimal dan antusias untuk dapat mencapai produktivitas yang tinggi (Yuswani, 2016).

Motivasi berasal dari kata motif yang merupakan suatu hal yang dapat memacu diri seseorang atau individu untuk dapat melaksanakan sesuatu (gerakan), sedangkan motivasi adalah tindakan atau perilaku seseorang dengan melalui berbagai cara tertentu yang berdasarkan pada motif (Sawitri, 2016). Motivasi mengacu pada inisiasi, arah, intensitas dan kebiasaan berperilaku manusia (Almansour, Y.M., 2012). Sedangkan Buble Mario (2014) menyatakan bahwa motivasi sebagai pemacu di dalam diri seseorang untuk dapat mencapai target yang diharapkan dalam suatu organisasi, kelompok, serta tujuan antar individu. Motivasi merupakan hal yang sangat penting terutama untuk memunculkan ide-ide baru dalam dirinya, sehingga individu lebih mudah dalam berinisiatif dalam bekerja, serta perilaku individu dalam bekerja akan lebih baik hingga dapat meningkatkan kinerja di dalam suatu organisasi.

Motivasi kerja merupakan suatu kekuatan yang ditimbulkan oleh sebuah harapan serta suatu dorongan dalam mencapai sebuah harapan dan keinginan, sehingga dapat membuat seseorang untuk melakukan suatu rencana kegiatan, membuat konsep, penyusunan strategi, serta dapat menerapkannya melalui perilaku dengan diiringi semangat yang tinggi dalam rangka mencapai harapannya tersebut (Wahyuni, 2015). Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang dapat memicu timbulnya semangat kerja dan kualitas kerja yang baik bagi pegawai agar dapat meningkatkan kinerja pegawai yang baik bagi suatu organisasi atau perusahaan.

2.3.2 Metode Pemberian Motivasi

Menurut Hasibuan (2006) dalam Shalahuddin (2014) metode pemberian motivasi adalah sebagai berikut:

- a. Motivasi langsung disebut juga dengan *direct motivation* yang merupakan motivasi yang bersifat spesifik seperti dalam memberi suatu pujian, piagam penghargaan, bonus atau insentif dan lain sebagainya. Motivasi tersebut

berupa materil dan non materil, dimana motivasi dapat diberikan langsung pada setiap individu karyawan atau pegawainya dalam melengkapi kebutuhan hidupnya.

- b. Motivasi tidak langsung (*indirect motivation*) merupakan motivasi yang memiliki pengaruh yang kuat untuk dapat memicu semangat pegawai dalam bekerja, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja dengan lingkungan kerja yang nyaman, suasana pekerjaan yang selaras, penempatan pegawai sesuai bidangnya, serta fasilitas pekerjaan yang mendukung. Motivasi yang diberikan tersebut berupa fasilitas yang mendukung dalam kelancaran bekerja, sehingga para pegawai merasa nyaman dan bersemangat menyelesaikan pekerjaannya.

2.3.3 Komponen Motivasi

McClelland's Achievement Motivation Theory dalam Robbins (2010) menyatakan bahwa energi potensial yang dilepaskan dan dapat dikembangkan, tergantung pada seberapa kuat motivasi yang ada dalam diri seseorang dan tergantung pada peluang yang ada. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu :

- a. Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*)

Kebutuhan akan prestasi adalah suatu keinginan dengan didasari dorongan untuk dapat mengungguli, berprestasi dengan cara yang baik, bekerja demi kesuksesan. Dimensi atau ciri-ciri individu yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi yaitu sebagai berikut:

- 1) Menyukai dalam hal pengambilan resiko secara moderat..
- 2) Prestasi yang lebih baik diperoleh dari faktor mereka sendiri bukan faktor orang lain.
- 3) Perlunya *feed back* yang cepat dan tepat terkait dengan keberhasilan serta kegagalan mereka.

- b. Kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*).

Kebutuhan berafiliasi merupakan kebutuhan bekerja sama (*afiliasi*) yang tinggi yang dimiliki oleh individu. Kebutuhan akan afiliasi umumnya

dilakukan dengan cara bekerja sama dengan orang lain agar kebutuhan tersebut dapat terpenuhi, meskipun demikian dalam berorganisasi perlu diketahui sampai sejauh mana seseorang bersedia bekerja sama dengan orang lain, persepsi tetap berpengaruh terhadap sesuatu yang akan diperoleh dari usaha kerja sama tersebut. Seorang pegawai dalam suatu organisasi lebih suka mempertahankan hubungan yang baik dalam bekerja, lebih suka bekerja secara kelompok dan mengharapkan kasih sayang serta pengakuan, hal itu merupakan ciri dari individu yang memiliki motivasi kerja sama (*afiliasi*) yang tinggi.

c. Kebutuhan Kekuasaan (*need for power*)

Kebutuhan akan kekuasaan yaitu suatu bentuk ungkapan seseorang untuk dapat mengarahkan orang lain, dengan cara membuat orang lain bersikap dan berperilaku dimana orang tersebut melakukannya tanpa dipaksa. McClelland mengutarakan bahwa kebutuhan untuk dapat mencapai suatu posisi kepemimpinan, kebutuhan kekuasaan secara perorangan merefleksikan keinginan dan harapan untuk dapat mempengaruhi, mengajarkan dan memacu pencapaian prestasi yang lebih tinggi.

2.3.4 Teori Motivasi

Beberapa teori yang mendasari teori motivasi menurut Freud dalam Uno (2013) adalah:

a. Teori Hedonisme

Hedone berasal dari bahasa Yunani yang artinya kesukaan atau kesenangan. Hedonisme merupakan suatu aliran dalam filsafat bahwa tujuan hidup yang utama pada manusia ialah dengan mencari kesenangan duniawi. Pada faham ini, manusia merupakan makhluk yang dapat meningkatkan hidup dengan penuh kesenangan serta kenikmatan. Maka dari itu, dalam menghadapi permasalahan-permasalahan yang ada dalam kehidupan sehari-hari, manusia cenderung memilih alternatif yang menurutnya lebih mudah untuk dilakukan, daripada yang sulit untuk dilakukan.

b. Teori Naluri

Dalam teori ini menyatakan bahwa pada dasarnya manusia memiliki tiga dorongan pokok yaitu sebagai berikut:

- 1) Dorongan yang berupa nafsu (naluri) yaitu cara seseorang untuk dapat mempertahankan diri.
- 2) Dorongan yang berupa nafsu (naluri) yaitu cara seseorang untuk dapat mengembangkan diri.
- 3) Dorongan yang berupa nafsu (naluri) yaitu mempertahankan.

Suatu kebiasaan atau tindakan serta perilaku manusia yang dilakukan secara terus menerus akan mendapat dorongan yang bisa menggerakkan seseorang dalam melakukan sesuatu, hal itu terjadi apabila seseorang memiliki ketiga naluri pokok tersebut. Maka dari itu, di dalam teori ini untuk dapat memotivasi seseorang harus berdasarkan dengan dorongan hati yang mana yang akan dituju dan yang perlu dikembangkan.

c. Teori Reaksi yang dipelajari

Dalam teori ini mempunyai pandangan bahwa tindakan atau tingkah laku manusia bukan berdasar pada dorongan hati, akan tetapi berdasar pada pola tingkah laku yang dilakukan di tempat mereka dibesarkan. Seseorang yang belajar banyak dari lingkungan kebudayaan di tempat mereka dibesarkan. Sehingga, teori ini dapat diartikan sebagai “Teori Lingkungan Kebudayaan”.

d. Teori Daya Pendorong

Dalam teori ini menyatakan bahwa gabungan antara “Teori naluri” dengan “Teori reaksi yang dipelajari”. Daya dorong merupakan sejenis naluri yang berasal dari hati, akan tetapi hanya satu dorongan dari luar terhadap suatu arah yang bersifat umum. Apabila berkeinginan untuk memotivasi seseorang, dalam teori ini diharuskan berdasar pada daya pendorong yaitu dorongan dari hati dan reaksi yang dipelajari dari kebudayaan pada lingkungan yang ditempati.

e. Teori Kebutuhan

Dalam teori ini menyatakan bahwa teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow menurut Farooq (2015) pada intinya berpendapat

mengenai konsep motivasi manusia yang memiliki lima hierarki kebutuhan, yaitu sebagai berikut :

1) Kebutuhan yang bersifat fisiologis (lahiriyah)

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling dasar pada setiap individu dimana kebutuhan fisiologis ini merupakan kebutuhan yang secara fisik dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Kebutuhan fisiologis ini berupa kebutuhan seseorang untuk makan, minum, rumah, beristirahat dan menghirup oksigen dengan cukup. Dalam pemenuhan semua kebutuhan tersebut, kebutuhan fisiologis mempunyai pengaruh yang paling besar. Seseorang yang merasa lapar, dengan secara langsung akan termotivasi untuk makan, bukan untuk mencari seseorang yang bisa menemani atau keinginan untuk dihargai. Sebelum kebutuhan-kebutuhan fisiologis tersebut dapat terpenuhi, seseorang akan mengabaikan kebutuhan lainnya. Kebutuhan untuk dapat memuaskan rasa lapar seseorang merupakan gaya hidup pada masyarakat yang memiliki penghasilan yang baik. Terkadang mereka yang merasa lapar, sudah mempunyai cukup makanan, akan tetapi mereka memikirkan citra rasa makanan yang lain, sehingga mereka lebih cenderung membeli makanan yang lain meskipun sudah memiliki cukup makanan karena sebenarnya yang mereka pikirkan adalah citra rasa makanan yang dipilih, bukan merasakan rasa lapar. Seseorang yang benar-benar lapar, tidak akan peduli terhadap rasa makanan yang dimakan, bau makanan, dan bentuk dari makan tersebut. Maslow mempercayai bahwa kebutuhan fisiologis ini merupakan kebutuhan yang paling penting dan paling diutamakan, dikarenakan kebutuhan lainnya menjadi sekunder sebelum kebutuhan fisiologis ini tercapai dan terpenuhi. Kebutuhan ini dapat disebut dengan kebutuhan *basic need* dimana seluruh kapasitas seseorang mengarah dan difokuskan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis ini, dengan kata lain apabila dalam keadaan yang sangat ekstrim kebutuhan ini tidak dapat terpenuhi, maka seseorang yang bersangkutan dapat kehilangan kendali terhadap tindakan dan perilakunya sendiri.

Kebutuhan fisiologis mempunyai perbedaan dari kebutuhan-kebutuhan lain yaitu:

a) Pertama, kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang minimal dapat diatasi dan merupakan satu-satunya kebutuhan yang dapat terpenuhi sepenuhnya. Seseorang dapat merasakan cukup dalam kegiatan makan apabila seseorang tersebut kebutuhan akan makan sudah terpenuhi, sehingga daya penggerak untuk makan akan hilang. Bagi seseorang yang sudah menyelesaikan aktivitas makan dengan banyak hidangan, setelah itu memikirkan sebuah makanan yang lain, hal itu sudah cukup untuk membuatnya merasa mual dan enggan untuk makan lagi.

b) Kedua, kebutuhan fisiologis mempunyai ciri khas pada pengulangannya. Setelah seseorang makan, tidak lama kemudian akan merasa lapar lagi, dan seterusnya akan mencari makanan dan air. Sementara itu, kebutuhan yang lain (kebutuhan di tingkatan lebih tinggi) tidak akan seterusnya muncul. Contohnya, seseorang yang minimal sebagian dari kebutuhannya sudah tercukupi, yaitu kebutuhan untuk disayangi dan dihargai akan tetap merasa percaya bahwa seseorang tersebut dapat mempertahankan pemenuhan kebutuhan tersebut tanpa harus mencari lagi.

Contohnya : Sandang (pakaian), pangan (makanan), papan (tempat tinggal), dan kebutuhan biologis seperti kebutuhan untuk buang air besar, buang air kecil, bernafas dan lain sebagainya.

2) Kebutuhan keamanan dan keselamatan (*Safety Needs*)

Ketika kebutuhan fisiologis sudah terpenuhi secukupnya, maka akan timbul kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh Maslow. Berbagai kebutuhan rasa aman ini meliputi rasa aman secara fisik yang dirasakan seseorang, penstabilan, rasa ketergantungan terhadap sesuatu hal, perlindungan dan kebebasan dari hal-hal yang dianggap ancaman bagi dirinya, seperti peperangan, terorisme, penyakit yang menular, rasa takut dan cemas serta bahaya bencana alam. Kebutuhan akan rasa aman ini tidak sama dengan kebutuhan fisiologis, dikarenakan kebutuhan ini tidak dapat terpenuhi secara keseluruhan,

misalnya seseorang tidak dapat dilindungi dari bencana alam, ancaman meteor, longsor, banjir, kebakaran dan ancaman berbahaya dari perilaku orang lain. Seseorang yang merasa dirinya tidak merasa aman, akan cenderung berperilaku seperti anak-anak yang merasa takut, sesuai dengan apa yang dikatan Maslow mereka akan berperilaku seakan akan dirinya selalu merasa terancam. Seseorang yang selalu berusaha keras menghindari dari hal yang bersifat asing dan yang tidak sesuai dengan harapannya adalah seseorang yang memiliki kebutuhan dan stabilitas yang berlebihan, hal itu dikarenakan mereka selalu merasa dirinya tidak aman.

Diantaranya adalah ; *physical security* yaitu aman dari sesuatu yang mengancam, sesuatu yang bersifat bahaya, *security of employment* yaitu terlindungi dalam bekerja, *security of revenues and resources* yaitu terlindungi dari sumber daya yang dimiliki, *moral and physiological security* yaitu keamanan secara fisiologis, *familial security* yaitu keselamatan terhadap keluarga yang dimiliki, *security of health* yaitu keamanan bagi kesehatannya, dan *security of personal property against crime* yaitu keselamatan terhadap harta benda yang dimiliki dari kejahatan. Dengan adanya kebutuhan ini pemerintah maupun lembaga lain membuat suatu aturan, diantaranya undang-undang, mengembangkan keyakinan, sistem asuransi yang bisa dimiliki setiap orang, pensiun, dan lain sebagainya. Sebenarnya hal ini sama dengan *basic needs*, kalau *safety needs* perilaku seseorang akan cenderung kearah yang negatif, dikarenakan terlalu lama dan masih banyak kebutuhan yang belum terpenuhi, dan mmempengaruhi pandangan seseorang terhadap hidupnya. Seperti halnya bebas dari penjajah, bebas dari suatu ancaman yang mengancam dirinya, bebas dari kesakitan, bebas dari ancaman, dan sebagainya.

3) Kebutuhan rasa memiliki dan kasih sayang

Kebutuhan akan cinta, akan kasih sayang, dan rasa memiliki serta rasa dimiliki akan muncul apabila kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman sudah terpenuhi. Beberapa dari kebutuhan ini diantaranya adalah keinginan untuk memiliki sahabat, keinginan untuk memiliki

pasangan hidup dan memiliki keturunan, kebutuhan untuk selalu bersama dengan keluarga, dan kebutuhan pribadi dimana kebutuhan ini adalah kebutuhan untuk saling memberi dan menerima sebuah cinta. Seseorang tidak akan merasa syok atau panik saat ditolak oleh cinta, dikarenakan kebutuhan cintanya kebanyakan sudah terpenuhi sejak kecil, dan percaya bahwa dirinya akan diterima oleh orang-orang yang lebih baik dan orang yang penting bagi dirinya. Seseorang tersebut tidak akan merasa hancur meskipun seseorang menolak dirinya. Menurut Maslow, sikap saling percaya merupakan bagian cinta dari suatu hubungan yang sehat dan penuh kemesraan diantara dua orang. Apabila diantara salah satu pihak merasa takut jika kelemahan dirinya diketahui, hal itu akan memicu kerusakan dalam suatu hubungan, karena dalam kebutuhan cinta, cinta itu meliputi cinta untuk dapat memberi dan cinta untuk dapat menerima satu sama lain yaitu menurut pendapat Maslow, yang mengemukakan bahwa apabila kita tidak bisa memahami cinta, tidak mampu menjalankannya, tidak mampu menciptakan dan membayangkannya, maka dunia akan mengarah pada permusuhan serta rasa benci yang menyelimuti. Manusia selalu merasa butuh terhadap rasa akan dimiliki dan rasa diterima, dimana rasa itu datang dari suatu kelompok sosial yang lingkungannya luas (kelompok kantor, perkumpulan komunitas agama, organisasi, tim dalam olahraga yang diikuti, dan lain sebagainya) maupun dari kelompok sosial yang kecil (anggota dalam keluarganya, kekasih, teman sekolah, sahabat). Mereka selalu butuh akan rasa mencintai dan dicintai oleh orang lain. Seseorang akan menjadi rentan, merasa kesepian, dan bisa menimbulkan depresi apabila kebutuhan rasa memiliki dan kasih sayang ini tidak dapat terpenuhi. Penyakit fisik yang diderita seseorang seperti halnya penyakit hati berhubungan dengan kurangnya rasa cinta dan rasa dimiliki pada diri seseorang.

Contohnya, memiliki banyak kawan, sebuah keluarga, kebutuhan cinta yang diperoleh dari lawan jenis, dan lain sebagainya.

4) Kebutuhan akan penghargaan

Manusia akan merasa bebas untuk dapat memenuhi kebutuhan akan penghargaan apabila kebutuhan dicintai dan dimiliki sudah terpenuhi. Maslow mengemukakan bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang lebih rendah dan kebutuhan yang lebih tinggi, dimana kebutuhan tersebut merupakan bagian dari dua kategori kebutuhan penghargaan. Kebutuhan yang rendah diantaranya meliputi, kebutuhan untuk saling menghormati terhadap orang lain, kebutuhan akan status yang dimiliki seseorang, kebutuhan dalam hal popularitas seseorang, kemuliaan, pengakuan, perhatian yang dimiliki, reputasi dalam bekerja, apresiasi terhadap sesuatu hal, martabat, dan dominasi. Sedangkan kebutuhan yang tinggi diantaranya adalah kebutuhan akan harga diri yang dimiliki seseorang termasuk perasaan seseorang, kepercayaan yang dimiliki, sebuah kemampuan yang dimiliki, prestasi yang dicapai, penguasaan akan suatu hal, kemandirian dan kebebasan. Seseorang merasa siap untuk dapat masuk ke dalam gerbang aktualisasi diri jika satu kalipun manusia dapat memenuhi kebutuhan untuk dihargai. Maslow mengemukakan bahwa di dalam pekerjaan maupun hobi, semua orang membutuhkan kegiatan yang berkontribusi dengan orang lain dan penilaian diri. Tingkatan kebutuhan penghargaan ada dua yaitu tingkatan yang lebih rendah dan tingkatan yang lebih tinggi, dimana tingkatan yang lebih rendah terkait dengan hal-hal yang berbau popularitas seseorang, kehormatan dan kemuliaan, sedangkan tingkatan yang lebih tinggi terkait dengan konsep kepercayaan diri, kemampuan, dan prestasi. Ketika seseorang membutuhkan untuk diyakinkan bahwa memiliki harga diri yang lebih rendah, maka seseorang tersebut akan disebut seorang yang miskin. Penghargaan dari orang lain akan dibutuhkan oleh seseorang yang memiliki harga diri yang rendah. Akan tetapi, kepercayaan, kemampuan, dan prestasi yang didapat hanya memerlukan satu orang saja yang terlibat untuk memilikinya, dan orang lain tidak diperlukan untuk kesuksesan yang akan diraih bagi dirinya sendiri.

5) Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan urutan yang akhir dari kebutuhan dasar yang dikemukakan oleh Maslow. Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang melibatkan keinginan yang secara seterusnya untuk dapat memenuhi suatu potensi yang diharapkan dan tidak melibatkan keseimbangan. Dalam kebutuhan ini, Maslow melukiskan bahwa keinginan seseorang merupakan hasrat untuk menjadikan dirinya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, menjadi apapun sesuai dengan kemampuannya. Sebelumnya Maslow berpendapat bahwa kebutuhan aktualisasi diri akan muncul apabila kebutuhan untuk dihargai sudah tercukupi. Aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang naluriah terhadap manusia untuk mendapat manfaat dari kemampuan mereka yang beragam, dan berusaha menjadi lebih baik. Menurut Maslow, aktualisasi diri sebagai berikut:

- (1) *Acceptance and Realism* : Memiliki pendapat yang pasti dari dirinya sendiri, orang lain, dan dari lingkungan sekitar.
- (2) *Problem centering* : Seseorang yang termotivasi dengan sendirinya terhadap tanggung jawab pribadi dan etika dirinya merupakan seseorang yang memiliki keprihatinan terhadap pemecahan masalah yang ada diluar diri mereka, seperti halnya menolong orang lain dengan memberikan jalan penyelesaian masalah dilingkungan luar mereka.
- (3) *Spontaneity* : Secara langsung dalam pikiran internal pada diri seseorang akan keluar yang berupa perilaku yang dilakukan. Mereka selalu terbuka dan tidak konvensional, hal itu dikarenakan mereka dapat dengan mudah menyesuaikan diri dengan aturan-aturan yang ada dan harapan yang bersifat sosial.
- (4) *Autonomy and Solitude* : Karakteristik lain dari aktualisasi yang ada pada diri seseorang dan merupakan kebutuhan akan kebebasan dan kebutuhan akan pribadi pada diri seseorang.
- (5) *Continued Freshness of Appreciation* : Seterusnya akan memandang dunia dengan suatu penghargaan dan rasa kagum terhadap sesuatu. Bahkan,

pengalaman yang bersifat sederhana seterusnya akan menjadi sumber inspirasi dan kesenangan.

- (6) *Peak Experiences* : Ketika seseorang sering mengalami pengalaman puncak, seseorang tersebut akan dapat mencapai aktualisasi diri. Sehingga, setelah memiliki pengalaman ini, orang akan merasa terinspirasi, dapat memperkuat, memperbaharui, atau mentransformasikan.

Tingkatan yang ini sedikit mempunyai perbedaan. Berbagai istilah telah digunakan untuk merujuk ke tingkat ini. Maslow menyebut dengan *growth motivation* yaitu *growth motivation* ini berbeda dengan motivasi defisit, *being needs* atau bisa disebut juga dengan *B-needs* yaitu berbeda dengan *D-needs*, dan *self-actualization* itu sendiri. Maslow mempercayai bahwa suatu kendala yang ada di dalam masyarakat merupakan satu-satunya alasan yang pasti seseorang tidak bergerak dengan baik dari arah aktualisasi diri.

f. Teori Pengharapan

Victor Vroom pada tahun 1964 mengemukakan teori harapan atau *Expectancy Theory*. Menurut teori ini, keterkaitan terhadap suatu penghargaan yang diinginkan seseorang untuk dapat menilai informasi yang ada bagi dirinya dan dapat membuat keputusan sesuai dengan nilai konsekuensinya demi mencapai suatu keinginan yang diharapkan merupakan pengertian dari individu, dimana individu sebagai pembuat suatu keputusan yang tepat dan melakukan evaluasi terhadap alternatif dari suatu perilaku yang dilakukan. Teori pengharapan meyakini bahwa suatu upaya yang dilakukan akan mengarah pada suatu penilaian kinerja yang baik apabila pegawai termotivasi untuk melakukan tingkat upaya yang lebih tinggi. Teori ini berdasar pada 3 konsep yaitu :

1) Harapan (*Expectancy*)

Istilah ini sesuai dengan pendapat tentang adanya suatu kemungkinan secara subyektif dimana suatu tindakan atau perilaku tertentu seseorang akan menuai hasil tertentu. Sehingga suatu peluang yang diberikan terjadi dikarenakan suatu perilaku. Tidak ada kemungkinan bahwa suatu hasil akan muncul setelah adanya perilaku tertentu, hal itu harapan disini memiliki nilai yang berkisar 0, sampai pada angka 1 yang membuktikan

keyakinan bahwa hasil tertentu akan mengarahkan pada suatu perilaku. Yaitu suatu kesempatan yang telah diberikan bisa terjadi karena adanya perilaku. Harapan memiliki nilai yang berkisar 0, yang dapat menunjukkan tidak adanya kemungkinan bahwa sesuatu hasil akan muncul sesudah perilaku tertentu, sampai angka 1 bahwa harapan dikatakan dalam probabilitas, dikarenakan suatu kepastian membuktikan bahwa hasil tertentu akan mengikuti suatu perilaku.

2) Nilai (*Valence*)

Istilah ini sesuai dengan preferensi hasil yang dapat dilihat oleh seseorang. Seperti contoh, seseorang lebih memilih kenaikan gaji sebesar 10 persen dibandingkan dipindah kerjakan ke tempat kerja yang baru. Suatu hasil memiliki nilai signifikan jika dipilih dan lebih disukai, dan memiliki nilai tidak signifikan apabila tidak dipilih. Seseorang yang tidak memperdulikan mendapatkan atau tidak akan memiliki hasil dengan nilai 0. Hasil tingkat pertama dan tingkat kedua merupakan konsep valensi yang berlaku. Misalnya, seseorang akan lebih memilih menjadi pegawai yang berprestasi tinggi dalam bekerja (hasil tingkat pertama), dikarenakan seseorang tersebut berpendapat bahwa hal ini akan mempengaruhi kenaikan gaji yang diterimanya (hasil tingkat kedua).

3) Pertautan (*Instrumentality*)

Merupakan pendapat dari setiap orang bahwa hasil dari tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

2.4 Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Hubungan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai

Tujuan yang diharapkan oleh suatu organisasi dapat tercapai apabila dengan melalui penerapan budaya organisasi yang baik di dalam suatu organisasi, dimana budaya organisasi diantaranya meliputi norma-norma yang harus ditaati bersama, nilai-nilai, asumsi, keyakinan, kegiatan di dalam organisasi, dan lain sebagainya dan dapat dikembangkan dalam periode yang cukup lama oleh pendiri organisasi, pimpinan, dan para anggota di dalam suatu organisasi yang sudah

disosialisasikan pada anggota baru, dan dilakukan dalam kegiatan organisasi agar dapat berpengaruh pada pola pikir dan perilaku setiap anggota yang terlibat di dalam organisasi ketika melakukan produksi pada suatu produk, pelayanan pada pembeli, dan tercapainya tujuan yang diharapkan di dalam organisasi. Dalam menentukan batasan normatif pada perilaku suatu organisasi, memahami budaya organisasi sangatlah penting, hal itu dikarenakan budaya organisasi merupakan suatu persetujuan yang dilakukan secara bersama tentang berbagai nilai yang mengikat semua orang di dalam sebuah organisasi. Peranan budaya organisasi secara spesifik merupakan alat pemersatu dalam menciptakan keinginan untuk memiliki terhadap organisasi, menciptakan kerekatan hubungan organisasi dan pegawai di dalam organisasi, dapat membantu menciptakan stabilitas di dalam organisasi untuk sistem sosial serta ditemukannya tahap aturan tindakan sebagai hasil dari berbagai norma kegiatan atau tindakan yang terbentuk setiap hari. Sehingga budaya organisasi memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap perilaku para anggotanya (Sulastri, 2017)

Dalam lingkungan hidup sehari-hari seorang tidak bisa terlepas dengan lingkungan yang ditinggali atau yang ditempatinya. Kepribadian seseorang terbentuk oleh lingkungan dimana seorang itu berada. Kepribadian dapat terarah pada perilaku yang baik apabila ditunjang dengan suatu norma yang diyakini kebenarannya dan dapat ditaati dalam petunjuk berperilaku. Dalam budaya mengandung suatu yang boleh dilaksanakan dan suatu yang tidak boleh dilaksanakan, maka dari itu budaya merupakan suatu petunjuk serta arahan dalam menjalankan kegiatan atau aktivitas di dalam organisasi. Hal yang paling utama dalam budaya adalah pembentukan sikap dan perilaku seseorang dengan melalui pengendali dan arah, dan juga diharuskan melibatkan dirinya dalam suatu kegiatan ataupun aktivitas di dalam suatu organisasi. Sedangkan perilaku dan sikap seseorang dapat ditentukan dengan semangat serta motivasi yang dimiliki berdasar pada sikap dan perilakunya. Dengan diterapkannya budaya organisasi yang baik, maka motivasi dalam berperilaku dapat terkendali pada arah yang baik pula (Hormati, 2016).

2.4.2 Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

Penerapan budaya organisasi yang baik akan berpengaruh bagi setiap perilaku pegawainya. Rendahnya motivasi kerja pegawai dan kinerja pegawai dikarenakan budaya di dalam suatu organisasi tidak kondusif. Dalam budaya organisasi dapat memperlihatkan keselarasan para anggota organisasi dengan budaya yang diterapkannya, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan motivasi kerja pegawai. Penerapan budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan keberhasilan suatu organisasi dengan meningkatkan motivasi dan kinerja pegawainya. apabila dalam suatu organisasi kinerja pegawainya baik, maka kinerja organisasi tersebut akan baik dan mengarah pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Selain budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, motivasi yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai (Ernanto, 2015).

Waridin & Masrukhin dalam Sahban (2015) mengemukakan bahwa budaya atau disebut juga dengan *culture* merupakan komponen yang spesifik, diantaranya yaitu terdiri dari dari asumsi, perilaku, cerita, mitos dan berbagai pendapat lain yang dijadikan satu untuk menetapkan pengertian menjadi bagian dari anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi atau *corporate culture* apabila diterapkan dengan baik, akan dapat menciptakan rasa kekeluargaan di dalam suatu organisasi, dapat menciptakan lingkungan organisasi yang berbeda dengan lingkungan organisasi yang lain, hal tersebut dikarenakan budaya organisasi merupakan nilai-nilai, simbol yang dipahami dan ditaati serta yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi.

Rendahnya pencapaian tujuan dalam suatu organisasi dapat disebabkan oleh perilaku setiap pegawainya, dimana pegawai kurang tepat dalam menerapkan budaya organisasi di dalam lingkungan kerjanya. Perilaku dari beberapa pegawai tersebut akan dapat membuat nilai-nilai tersendiri di dalam suatu organisasi sehingga lama kelamaan apabila hal tersebut tidak diperbaiki akan dapat mempengaruhi pegawai lainnya, maka dari itu perbaikan dalam penerapan budaya organisasi tersebut sangat diharuskan demi mencapai tujuan organisasi yang diharapkan. (Mashur, 2013).

2.4.3 Hubungan Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan suatu yang dicapai dari hasil kerja dalam suatu kegiatan, aktivitas, dan program yang sudah direncanakan sebelumnya, hal itu ditujukan untuk mencapai tujuan serta sasaran yang ditentukan dalam suatu organisasi dan dilakukan dalam periode waktu tertentu dan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Tania (2013) kemampuan motivasi dan kesempatan ataupun peluang merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Dorongan yang ditimbulkan untuk bekerja keras dalam bekerja disebabkan oleh motivasi, dimana motivasi merupakan suatu hal yang berasal dari dalam diri seseorang. Seseorang dapat berperilaku tertentu disebabkan karena adanya motif atau adanya suatu rangasangan dan dorongan untuk dapat memenuhi semua kebutuhan serta mencapai tujuan yang diharapkan di dalam suatu organisasi (Wijaya, 2015).

Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana motivasi yang tepat akan dapat memacu semangat pegawai dalam bekerja untuk lebih maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, hal tersebut dikarenakan dengan meyakinkan keberhasilan perusahaan dalam mencapai suatu tujuan, kepentingan pegawai akan terlindungi dan terpenuhi. Kinerja pegawai yang baik dapat terbentuk apabila seorang pegawai memiliki sebuah keinginan dan harapan yang tinggi untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya serta memahami tugas yang telah dibebankan pada dirinya.

2.4.4 Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja Pegawai.

Budaya organisasi merupakan suatu hal yang bernilai positif dan dapat berpengaruh dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Tujuan tersebut dapat dicapai apabila anggota organisasi meyakini dan menerapkan budaya organisasi dengan baik, dikarenakan di dalam budaya organisasi mengandung nilai-nilai, norma atau aturan-aturan yang telah ditetapkan, asumsi, keyakinan dan simbol yang berperan sebagai pembatas atau pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi yang baik akan membuat para anggota

organisasi merasa di dalam lingkungan budaya organisasi yang menyenangkan, hal itu dapat menjadi suatu kekuatan yang dapat mendorong perilaku pegawai dalam bekerja, sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Robbins dan Judge (2013) mengungkapkan bahwa budaya organisasi ialah suatu bentuk yang mempunyai arti secara bersama dan diyakini oleh seluruh anggota di dalam suatu organisasi serta dapat menjadi suatu pembeda suatu organisasi dengan organisasi yang lain. Apabila seorang pegawai menganggap bahwa nilai dan bentuk yang memiliki makna bersama yang terkandung di dalam budaya organisasi tersebut ialah hal yang paling penting dan pegawai menjalankan nilai-nilai dan sistem makna bersama tersebut dengan baik, maka dukungan dari perilaku ini akan dapat dijadikan dasar bagi seseorang yang bersedia melakukan pekerjaan dan dapat mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Semakin melekatnya budaya organisasi terhadap seluruh pegawai yang terlibat di dalamnya, maka budaya organisasi yang telah diterapkan tersebut dianggap telah berhasil.

Menurut Rivai dan Sagala (2013) mengemukakan bahwa motivasi merupakan gabungan dari sikap dan nilai yang dapat berpengaruh bagi seseorang dalam mencapai suatu tujuan yang spesifik. Kekuatan untuk mendorong seseorang untuk berperilaku demi tercapainya tujuan diperoleh dari adanya sikap dan nilai-nilai yang tidak nampak. Mathis dan Jackson (2011) juga berpendapat bahwa memahami motivasi merupakan hal yang sangat penting, hal itu dikarenakan kinerja pegawai, kompensasi yang diperoleh pegawai, dan masalah-masalah ataupun kendala yang dihadapi akan dipengaruhi dan juga akan dapat mempengaruhi motivasi.

Penelitian dahulu yang dilakukan oleh Emmy Julianingrum dan Achmad Sudiro (2011) menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa motivasi merupakan variabel perantara atau merupakan variabel mediasi yang baik untuk dapat mengetahui hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja, yang berarti bahwa penerapan tentang aturan-aturan, ketentuan dalam bekerja yang ditujukan kepada anggota organisasi berpengaruh terhadap motivasi, kemudian motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan untuk mengetahui perbedaan penelitian yang terjadi sebelum penelitian ini dilakukan, sehingga hasil penelitian ini akan dapat memperjelas hasil-hasil penelitian terdahulu. Selain itu hasil penelitian terdahulu dapat digunakan sebagai referensi atau acuan untuk memperjelas hasil penelitian yang akan dilakukan dalam pembahasan. Adapun hasil penelitian terdahulu yang dijadikan acuan peneliti adalah sebagai berikut :

- a. Hormati Theolina dengan penelitiannya yang berjudul pengaruh budaya organisasi, rotasi kerja terhadap motivasi dan kinerja pegawai dalam Jurnal Manajemen Vol. 4 No.2 Juni 2016. Penelitian ini menggunakan analisis kausalitas yang digunakan untuk mengetahui model hubungan antar variabel. Kerangka proses berpikir berdasar pada studi teoritis dan studi empiris terkait pada variabel budaya organisasi, rotasi pekerjaan, motivasi kerja, dan kinerja pegawai dengan tujuan untuk menjawab hipotesis atas permasalahan yang ada. Penelitian ini menghasilkan bahwa budaya organisasi dan rotasi kerja berkontribusi simultan signifikan terhadap motivasi kerja, budaya organisasi, rotasi kerja, secara parsial berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Perlunya diadakan rotasi kerja pada pegawai secara berkala dan telah terencana, dengan adanya pertimbangan yang sesuai antara kompetensi setiap pegawai dan keterampilan setiap pegawai dengan pekerjaan yang baru merupakan cara untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.
- b. Fajar Budiarto dalam penelitian yang berjudul pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kepuasan bekerja terhadap kinerja pegawai. Analisis data penelitian ini memakai uji statistik regresi berganda dengan jumlah responden sebanyak 55 pegawai. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel dalam pengujian item pada instrument penelitian valid dikarenakan korelasi positif dengan nilai $>0,63$, sedangkan untuk reliabilitas semua instrument penelitian mempunyai nilai *alphaCronbach* $>0,600$. Budaya organisasi menunjukkan nilai sig. 0,49, kebutuhan berkuasa nilai sig. 0,48,

kebutuhan berafiliasi nilai sig. 0,43, dan kepuasan kerja 0,25. Maka dari nilai positif yang dihasilkan mempunyai pengertian bahwa budaya organisasi, kebutuhan berkuasa, kebutuhan berafiliasi, kebutuhan berprestasi, dan kepuasan kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai di Puskesmas.

- c. Destria Elfiliani dalam penelitian dengan judul pengaruh motivasi, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja perawat dalam Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya Vol. 17, No.1, Juni 2015. Analisis data menggunakan uji statistik regresi berganda dengan jumlah responden sebanyak 100 perawat. Hasil analisis menjelaskan bahwa adanya pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja perawat, adanya pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja perawat, dan sebagian besar dapat dibuktikan dengan perolehan pada nilai t-hitung lebih besar nilainya dari pada t-tabel ($2,076 > 1,985$). Komitmen memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perawat, sebagian besar dapat dibuktikan dengan nilai t-hitung lebih besar nilainya dari pada t-tabel ($3,294 > 1,985$).
- d. Siti Hariningsih dalam penelitian yang berjudul pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja rumah sakit. Uji kualitas, asumsi klasik dan hipotesis merupakan analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Uji kualitas data dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Untuk dapat mengetahui berapa tingkat konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dapat diketahui melalui uji kualitas data, untuk mengetahui model regresi yang dipakai sebagai alat deteksi yang tepat dapat diketahui melalui uji asumsi klasik. Uji asumsi disini dengan menggunakan uji normalitas, uji multikolonieritas, dan uji hesteroskedastisitas. Hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan uji analisis jalur. Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap akuntabilitas publik, komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap akuntabilitas publik, budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja organisasi, komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap

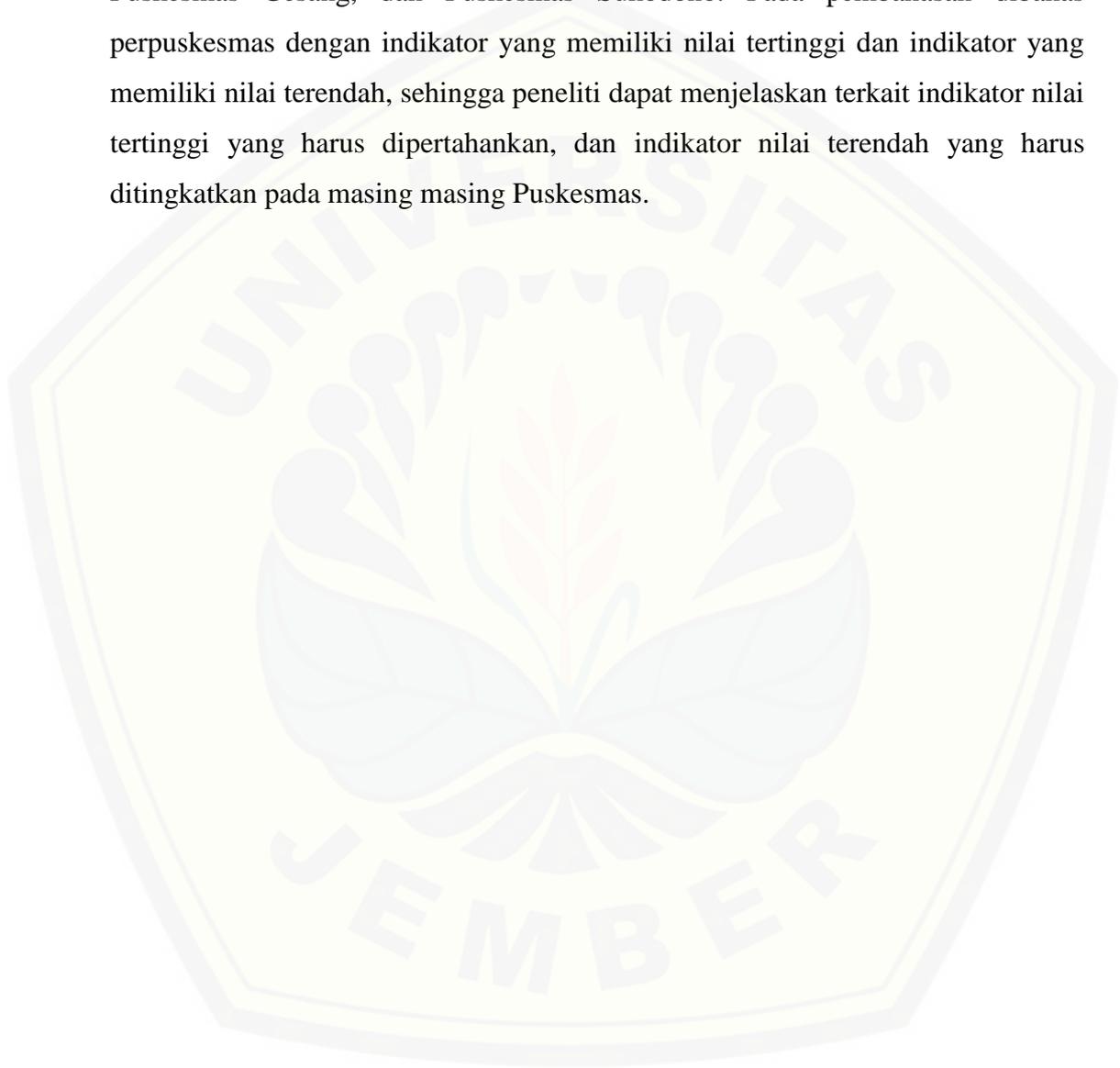
kinerja organisasi, akuntabilitas publik mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

- e. Emmy Julianingrum dan Achmad Sudiro dengan judul penelitian pengaruh kompensasi, budaya organisasi, terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, Uji analisis jalur dalam penelitian ini digunakan untuk menjawab hipotesis. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, dimana budaya organisasi dalam penelitian ini diantaranya meliputi: inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, kemantapan, dalam penerapannya telah mampu memotivasi pegawai yang bekerja di dalam organisasinya. Dengan penerapan budaya organisasi yang baik dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai lebih memiliki motivasi untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi untuk berkarya dan motivasi untuk bersosialisasi.

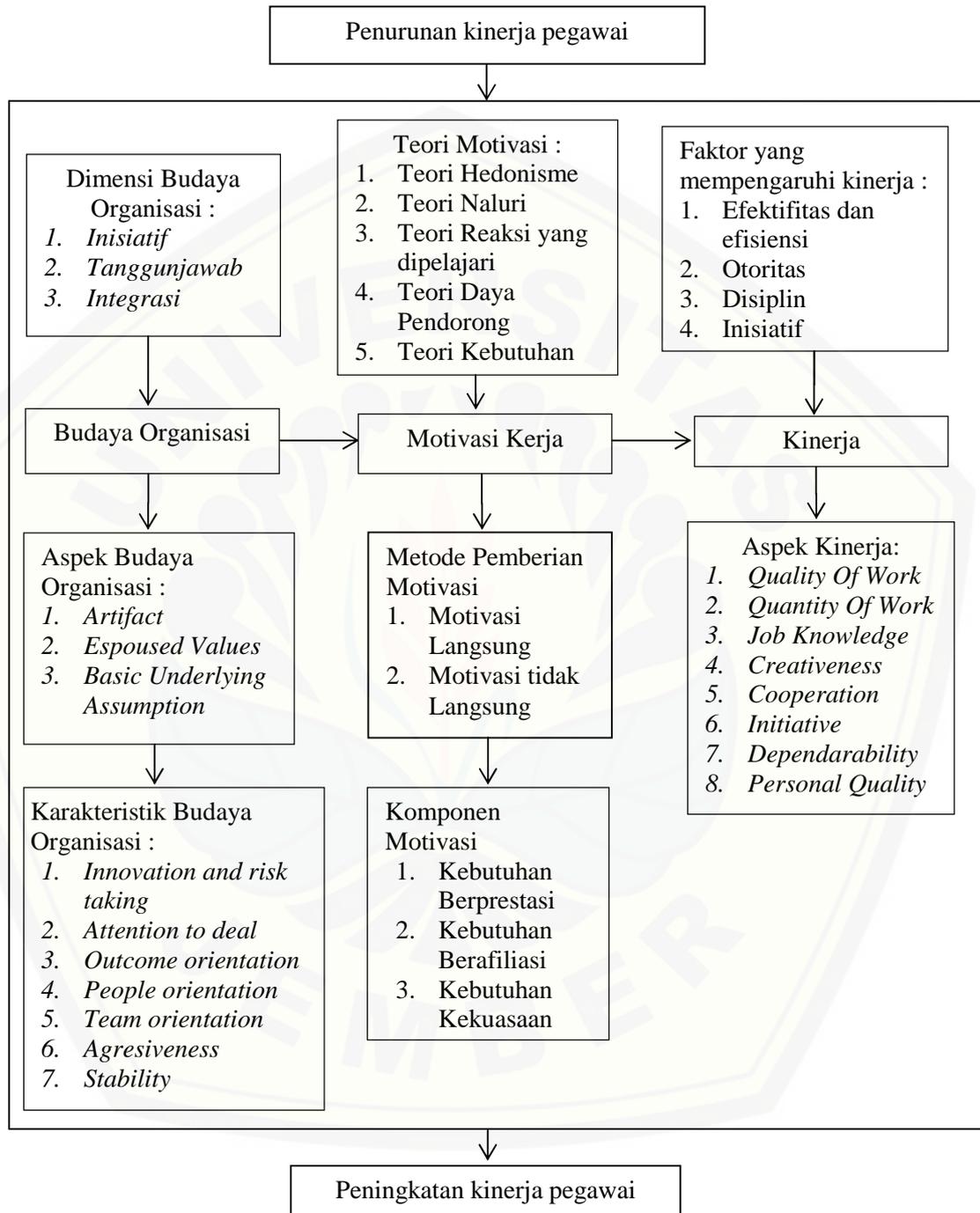
Sebagian besar dari beberapa penelitian yang terkait diatas melakukan penelitian pada satu tempat penelitian, uji statistik sebagian besar menggunakan uji regresi. Hasil yang diteliti sebagian besar meneliti tentang adanya hubungan pengaruh, dan tidak menjelaskan indikator masing masing variabel. Perbedaan dari penelitian ini dengan beberapa penelitian sebelumnya yaitu : penelitian ini dilakukan pada tiga Puskesmas yaitu yang mengalami penurunan kinerja pegawai, teknik sampel menggunakan total sampling, sampel diambil dari setiap puskesmas. Indikator budaya organisasi (Inisiatif, tanggung jawab, integrasi), Motivasi (kebutuhan berprestasi, kebutuhan berfiliasi, kebutuhan kekuasaan) dan Kinerja (*Quality of work, quantity of work, job knowledge, creativeness, cooperation, initiative, dependability, personal quality*). Analisis data menggunakan analisis jalur dengan menggunakan *SEM Partial Least Square (PLS)*.

Keunggulan dari penelitian ini adalah dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)*, yang menggunakan empat model perhitungan, dimana model perhitungan perhitungan pertama pada Puskesmas Labruk, model perhitungan

kedua pada Puskesmas Gesang, dan model perhitungan ketiga pada Puskesmas Sukodono. Hasil perhitungan tersebut untuk mengkaji karakteristik pegawai dan mengkaji budaya organisasi, motivasi, dan kinerja pada masing-masing Puskesmas. Model perhitungan keempat pada Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang, dan Puskesmas Sukodono. Pada pembahasan dibahas perpuskesmas dengan indikator yang memiliki nilai tertinggi dan indikator yang memiliki nilai terendah, sehingga peneliti dapat menjelaskan terkait indikator nilai tertinggi yang harus dipertahankan, dan indikator nilai terendah yang harus ditingkatkan pada masing masing Puskesmas.



2.6 Kerangka Teori

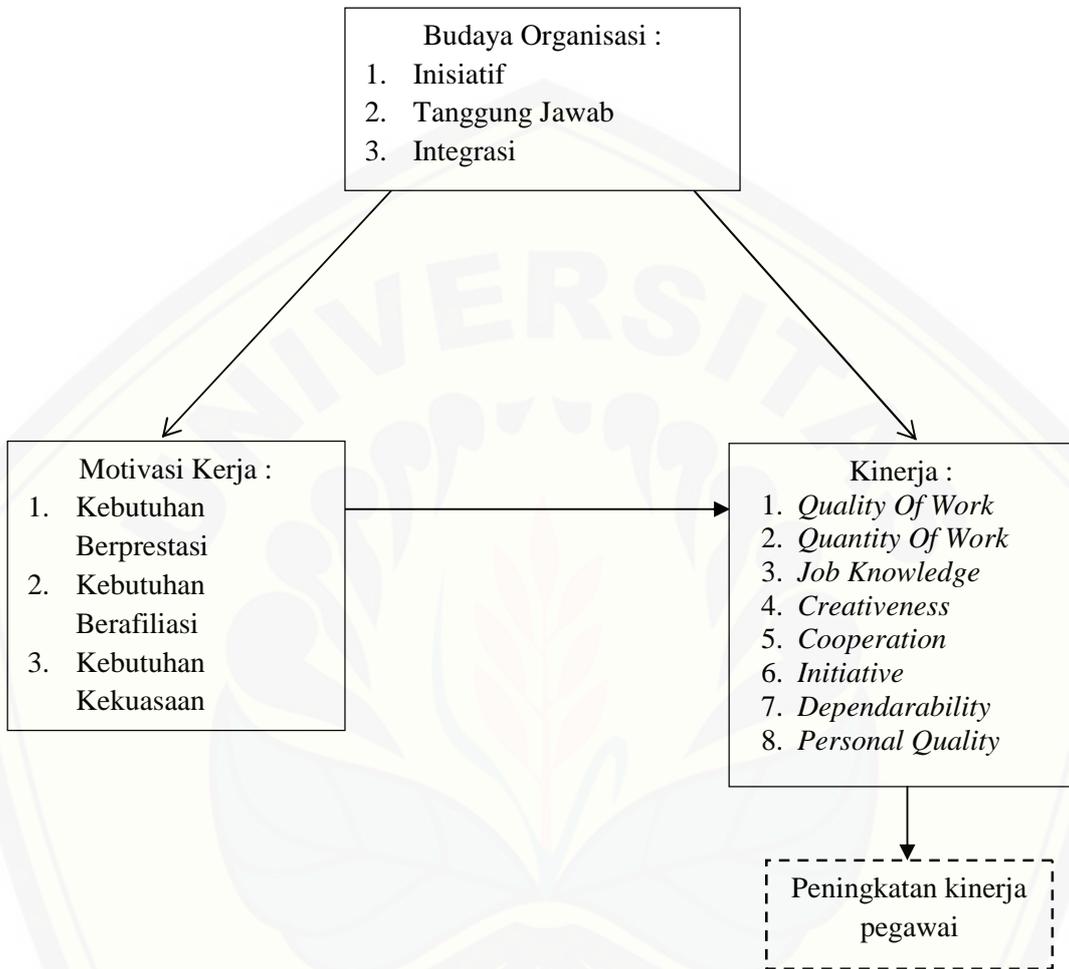


Gambar 2.1 Kerangka Teori

Sumber : Robbins (2010), McClelland's dalam Robbins (2010), Gomes dalam Sedarmayanti (2014).

Kerangka teori diatas dapat dijabarkan bahwa peneliti menggunakan teori dari Gomes dalam Sedarmayanti (2014) yang menjabarkan mengenai dimensi yang menjadi perhatian dalam mengukur kinerja yaitu *quality of work, quantity of work, job knowledge, creativeness, cooperation, initiative, dependability, personal quality*. Peneliti akan mengkaji lebih lanjut mengenai budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan bagian dari nilai dan keyakinan bersama oleh seluruh anggota dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk dapat menumbuhkan semangat dan kinerja yang optimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal. karakteristik budaya organisasi diantaranya, inisiatif individu, tanggung jawab, dan integrasi. motivasi merupakan suatu dorongan yang dapat memicu tumbuhnya semangat dan etos kerja yang positif bagi seseorang sehingga dapat menciptakan prestasi dan kinerja yang baik bagi perusahaan, sehingga peneliti mengkaji motivasi kerja pegawai. McClelland's dalam Robbins (2010) mengemukakan tiga kebutuhan yang dapat mengukur motivasi, diantaranya kebutuhan berprestasi kebutuhan berafiliasi kebutuhan kekuasaan.

2.7 Kerangka Konseptual

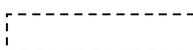


Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan:



: Diteliti



: Tidak Diteliti

Kerangka konsep diatas dapat dijabarkan bahwa budaya organisasi merupakan penyebab yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, dimana dengan adanya penerapan budaya organisasi yang baik akan mempengaruhi kepercayaan dan keyakinan pegawai sehingga pegawai akan semakin termotivasi dalam meningkatkan aktivitas pekerjaan mereka. Adanya motivasi yang tinggi akan mempengaruhi kinerja pegawai menjadi lebih optimal. Sehingga dapat dikatakan bahwa apabila budaya organisasi dalam suatu organisasi dapat diterapkan dengan baik, maka motivasi kerja pegawai akan meningkat yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

2.8 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu asumsi pernyataan tentang hubungan antara dua atau lebih variabel yang diharapkan dapat menjawab suatu rumusan masalah atau pertanyaan dalam penelitian. Hipotesis yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah :

- a. Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai di wilayah kerja Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang dan Puskesmas Sukodono Lumajang.
- b. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di wilayah kerja Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang dan Puskesmas Sukodono Lumajang.
- c. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di wilayah kerja Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang dan Puskesmas Sukodono Lumajang.
- d. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai di wilayah kerja Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang dan Puskesmas Sukodono Lumajang.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Rancangan penelitian yaitu rancangan yang telah tersusun sedemikian rupa sehingga dapat mengarahkan peneliti untuk mendapatkan jawaban terhadap pertanyaan penelitian (Manurung, 2014). Jenis penelitian ini adalah analitik observasional. Metode dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *cross sectional* yang pengukuran dan pengamatannya dilakukan secara simultan atau sekali waktu (Manurung, 2014). Pendekatan penelitian bermanfaat untuk mencari hubungan antara variabel independen dan dependen (Donsu, 2016)

3.2 Tempat Dan Waktu Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini dilakukan di wilayah kerja Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang dan Puskesmas Sukodono Lumajang yang dilakukan pada bulan Februari - Maret 2018.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi terdiri atas objek atau subjek pada wilayah generalisasi dengan memiliki kapasitas dan karakter tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dapat dipahami dan dapat menarik kesimpulan (Setiadi, 2013). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai di Puskesmas Labruk Kidul sebanyak 55 pegawai, Puskesmas Gesang sebanyak 53 pegawai, dan pada Puskesmas Sukodono 59 pegawai. Jumlah total populasi sebanyak 167 pegawai.

3.3.2. Sampel

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini dengan menggunakan total sampling. Total sampling merupakan teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel yang diperoleh peneliti sama dengan jumlah populasi (Manurung, 2014). Sampel pada penelitian ini adalah semua pegawai di wilayah kerja Puskesmas

Labruk Kidul Lumajang, Puskesmas Gesang, dan Puskesmas Sukodono berjumlah 167 pegawai.

3.4 Variabel dan Definisi Operasional

Variabel adalah sesuatu yang mempunyai fungsi sebagai ciri, sifat, atau ukuran yang diperoleh oleh suatu penelitian mengenai suatu konsep dalam artian tertentu, misalnya umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, penyakit dan lain sebagainya (Hariwijaya, 2010). Variabel dalam penelitian ini diantaranya sebagai berikut :

3.4.1 Variabel Penelitian

a. Variabel Independen (Variabel Eksogen)

Variabel independen merupakan variabel yang menjadi sebab munculnya variabel dependen (terikat), atau bisa juga disebut dengan variabel yang mempengaruhi (Donsu, 2016). Variabel independen dalam penelitian ini adalah budaya organisasi.

b. Variabel Dependen (Variabel Endogen)

Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas atau variabel independen (Donsu, 2016). Variabel dependen pada penelitian ini adalah motivasi dan kinerja.

c. Variabel Intervening

Variabel intervening merupakan variabel yang memberikan jeda antara variabel independen dan variabel dependen, atau disebut juga dengan variabel antara atau variabel mediasi, sehingga variabel independen tidak secara langsung dapat mempengaruhi variabel dependen (Arikunto, 2013). Variabel intervening pada penelitian ini adalah motivasi.

3.4.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan penjelasan dari semua variabel yang digunakan di dalam penelitian secara operasional agar pembaca lebih mudah dalam memahami makna penelitian, hal ini dikarenakan definisi operasional yaitu suatu informasi ilmiah yang akan membantu peneliti lain yang berkeinginan

menggunakan variabel yang sama (Setiadi, 2013). Adapun definisi operasional pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

	Definisi Operasional	Indikator	Cara Pengukuran	Skor Nilai	Kategori	Skala
Budaya Organisasi	Nilai dan keyakinan yang terjadi dalam aktivitas organisasi di Puskesmas	1. Inisiatif: <ol style="list-style-type: none"> 1) Memberikan solusi 2) Membantu rekan kerja dalam penyelesaian pekerjaan.. 3) Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan. 2. Tanggung jawab : <ol style="list-style-type: none"> 1) Bekerja sesuai dengan tugasnya 2) Bekerja tepat waktu 3) Bekerja tanpa ada beban atau paksaan 3. Integrasi <ol style="list-style-type: none"> 1) Tidak ada kesenjangan antar pegawai 2) Kekompakan antar unit atau divisi 3) Keselarasan tujuan 	Kuesioner	a. Sangat Tidak Setuju = 1 b. Tidak Setuju = 2 c. Cukup Setuju = 3 d. Setuju = 4 e. Sangat Setuju = 5	a. Buruk = 50 b. Kurang= 51– 60 c. Cukup = 61–75 d. Baik = 76– 90 e. Sangat Baik= 91– 100	Ordinal
Motivasi	Dorongan atau semangat yang dimiliki oleh pegawai Puskesmas dalam menyelesaikan pekerjaan.	1. Kebutuhan Berprestasi <ol style="list-style-type: none"> 1) Dorongan untuk melebihi. 2) Mencapai standar kerja 3) Berusaha keras untuk berhasil 2. Kebutuhan berafiliasi <ol style="list-style-type: none"> 1) Memelihara hubungan antar pegawai. 2) Hubungan kooperatif 3) Kekompakan 3. Kebutuhan kekuasaan <ol style="list-style-type: none"> 1) Keinginan untuk memiliki pengaruh 2) Menjadi yang berpengaruh 3) Keinginan untuk mengungguli 	Kuesioner	a. Sangat Tidak Setuju = 1 b. Tidak Setuju = 2 c. Cukup Setuju = 3 d. Setuju = 4 e. Sangat Setuju = 5	a. Buruk = 50 b. Kurang= 51– 60 c. Cukup = 61–75 d. Baik = 76– 90 e. Sangat Baik= 91– 100	Ordinal
Kinerja	Hasil dari tindakan atau aktivitas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh pegawai puskesmas yang ditunjukkan dengan prestasi dan	1. Kualitas kerja <ol style="list-style-type: none"> 1) Keakuratan 2) Ketelitian 3) Kecepatan menyelesaikan pekerjaan 2. Kuantitas kerja <ol style="list-style-type: none"> 1) Pekerjaan diselesaikan tepat waktu 2) Hasil kerja cukup banyak 3) Peningkatan prestasi 3. Pengetahuan Kerja <ol style="list-style-type: none"> 1) Pengetahuan pekerjaan yang 	Kuesioner	a. Sangat Tidak Setuju = 1 b. Tidak Setuju = 2 c. Cukup Setuju = 3 d. Setuju = 4 e. Sangat Setuju = 5	a. Buruk = 50 b. Kurang= 51– 60 c. Cukup = 61–75 d. Baik = 76– 90 e. Sangat Baik= 91– 100	Ordinal

Definisi Operasional	Indikator	Cara Pengukuran	Skor Nilai	Kategori	Skala
capaian kerja pegawai puskesmas	luas 2) Cara memahami tugas baru yang diberikan 3) Keinginan untuk selalu mengikuti pelatihan. 4. Kreatif 1) Mempunyai cara meningkatkan kinerjanya 2) Keaslian gagasan atau ide yang muncul. 3) Bekerja secara kreatif 5. Kerjasama 1) Kerja sesama antar pekerja 2) Kerjasama dengan pimpinan 3) Kompak dalam penyelesaian pekerjaan 6. Inisiatif 1) Pekerjaan yang didahulukan 2) Mendahulukan tugas yang lebih mudah 3) Kebebasan berinisiatif 7. Kesadaran 1) Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan 2) Tingkat kehadiran 3) Tingkat kedisiplinan 8. Kualitas pribadi 1) Ketelitian 2) Ketanggapan 3) Pemahaman yang baik				

3.5 Data Dan Sumber Data

3.5.1 Jenis Data

Sumber data yang digunakan untuk penyusunan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Data primer adalah perolehan data yang dilakukan dengan secara langsung, data tersebut diperoleh dari objek yang diteliti. Menurut Sarwono (2013), sumber data primer ialah sumber data yang dapat memberikan data secara langsung kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini data primer yang digunakan adalah data hasil kuesioner responden.
- b. Data sekunder merupakan data yang sebelum penelitian sudah tersedia, dan data tersebut dikumpulkan dari sumber lain (Sarwono, 2013). Data sekunder

dalam penelitian ini berupa dokumen data pendukung yang bersumber dari Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang, dan Puskesmas Sukodono, seperti data capaian Sasaran Kinerja Pegawai.

3.5.2 Sumber Data

Data penelitian ini diperoleh secara langsung dari pegawai Puskesmas berdasarkan pada hasil pengisian instrument penelitian serta data capaian SKP (Sasaran Kerja Pegawai) yang diperoleh dari catatan Puskesmas.

3.6 Teknik dan Instrumen Pengumpulan data

3.6.1 Teknik Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan pengukuran yang menggunakan lembar kuesioner. Pengumpulan data dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada pegawai secara langsung dan dengan wawancara terstruktur kepada Kepala Puskesmas dan pegawai Puskesmas.

3.6.2 Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data pada penelitian ini dengan menggunakan kuesioner yang berupa beberapa pertanyaan secara tertulis yang ditujukan kepada responden agar menjawabnya. Daftar pertanyaan tersebut apabila diisi oleh responden dinamakan kuesioner atau angket, akan tetapi apabila diisi oleh peneliti disebut pedoman wawancara (Sulistyaningsih, 2011). Instrumen penelitian dalam pengambilan data ini menggunakan instrumen lembar kuesioner budaya organisasi, kuesioner motivasi dan kuesioner tentang kinerja.

3.7 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

3.7.1 Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data pada penelitian ini dengan menggunakan program komputer. Menurut Sarwono (2013) untuk mencegah terjadinya kesalahan hasil dari komputer, maka dibutuhkan proses pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti melalui beberapa tahap:

a. *Editing*

Editing merupakan hasil dari pengisian kuesioner atau pengamatan dari lapangan yang harus dilakukan penyuntingan (*editing*) lebih dulu. Pada penelitian ini seluruh hasil jawaban responden akan dilakukan pengecekan ulang, kemudian apabila ada yang salah, akan dilakukan pengambilan data ulang sampai semua data dapat terpenuhi.

b. *Coding*

Coding adalah pemberian simbol atau kode terhadap data yang terdiri dari beberapa jenis atau terdiri dari beberapa kategori, pemberian kode numerik tersebut dapat berupa angka. Apabila dalam pengolahan dan analisis data menggunakan komputer, maka pemberian kode ini akan sangat diperlukan.

c. *Scoring*

Scoring yaitu setelah data terkumpul dari seluruh responden, peneliti memeriksa dan menyesuaikan data dengan data semula sesuai dengan apa yang diinginkan. Penilaian pada kuesioner penelitian menggunakan skala likert dengan bentuk penilaian sebagai berikut :

Tabel 3.2 Penilaian Kuesioner

Keterangan	Skor Nilai
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Cukup Setuju	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

d. *Tabulating*

Tabulating merupakan cara dalam mengumpulkan data menjadi satu dari seluruh data yang diperoleh, hal tersebut dilakukan dengan menyusun data dalam bentuk tabel distribusi atau dalam bentuk tabel frekuensi, penyusunan tersebut dilakukan agar lebih mudah dalam melakukan pemeriksaan dan pengolahan data.

3.7.2 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Hair (2010) mengemukakan bahwa PLS adalah metode alternatif dari SEM yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah pada hubungan antar variabel secara kompleks dengan memiliki sampel data yang kecil antara 30 sampai 100. Pengukuran Metode *Partial Least Square* (PLS)

Menurut (Ghozali, 2011) ada tiga parameter yang ada dalam PLS yaitu sebagai berikut :

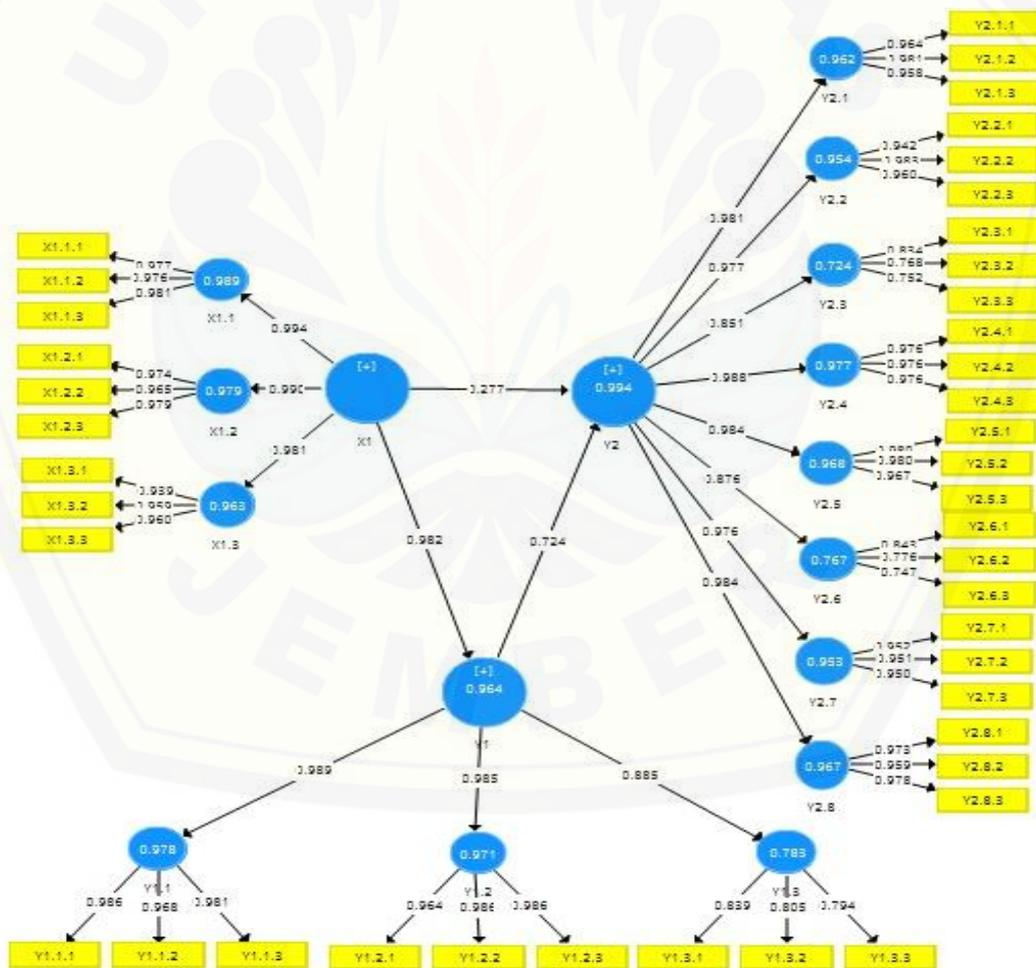
- 1) Berfungsi untuk memunculkan skor pada variabel laten yang bisa disebut juga dengan *Weight*.
- 2) Estimasi jalur merupakan penghubung antar variabel laten dengan variabel laten lainnya dan estimasi *loading* yang merupakan penghubung antara variabel laten dengan indikatornya, hal ini disebut juga dengan *path estimate*.
- 3) Nilai tengah atau disebut juga dengan *Means* dan lokasi parameter yang berfungsi untuk indikator dan variabel laten.

PLS dapat menghasilkan estimasi, apabila di dalam PLS menggunakan proses iterasi, dimana ada tiga tahap di dalam proses iterasi tersebut. Hasil dari tahap pertama dengan memperoleh hasil penduga bobot (*weight estimate*), hasil dari tahap kedua memperoleh hasil estimasi yang ditujukan untuk *inner model* dan *outer model*, dan tahap ketiga memperoleh hasil estimasi nilai tengah (*means*) dan lokasi. Pada hasil dari dua tahap pertama proses iterasi dilakukan melalui pendekatan deviasi atau dengan penyimpangan dari nilai mean (rata-rata). Pada hasil dari tahap ketiga yang bertujuan untuk menghitung lokasi parameter, estimasi dapat berdasar pada matriks data asli atau hasil penduga bobot dan koefisien jalur pada hasil dari tahap kedua, (Ghozali, 2011).

a. Langkah-langkah *Partial Least Square* (PLS)

Menurut Yamin (2011) ada beberapa langkah dalam analisis *partial least square* diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Langkah dalam merancang *inner model* atau disebut juga dengan model struktural. Di dalam tahap ini, peneliti dapat merumuskan model hubungan antar konstruk.
- 2) Langkah dalam merancang *outer model* atau disebut juga dengan model pengukuran. Di dalam tahap ini, peneliti dapat mengartikan dan mengkatagorikan hubungan antara konstruk laten dengan indikatornya untuk mengetahui hubungan tersebut bersifat reflektif atau formatif.
- 3) Langkah dalam mengkonstruksi diagram jalur. Untuk menggambarkan hubungan antar indikator dengan konstraknya serta antara konstruk yang dapat memudahkan peneliti untuk dapat melihat dan memahami model secara keseluruhan merupakan manfaat dari diagram jalur.



Gambar 3.1 Path Diagram menurut PLS

Sumber : Pengolahan data dengan *PLS Algorithm* 2018

- 4) Langkah dalam estimasi model. Di dalam tahap ini, estimasi model ada tiga skema dalam pemilihan *weighting*, diantaranya adalah *factor weighting scheme*, *centroid weighting scheme*, dan *path weighting scheme*.
- 5) Langkah dalam merupakan pengevaluasian model yang meliputi evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural yang disebut juga dengan *Goodness of Fit*.
- 6) Langkah dalam pengujian hipotesis dan interpretasi.

Chin 1998 dalam Ghozali, 2011 mengajukan kriteria penilaian model PLS, diantaranya adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2 Kriteria Penilaian PLS

Kriteria	Penjelasan
Evaluasi Model Struktural	
R^2 untuk variabel endogen	Hasil dari R^2 sebesar 0,67, 0,33 dan 0.19 adalah hasil untuk variabel laten endogen dengan model struktural yang menunjukkan bahwa model tersebut baik atau besar, sedangkan pada moderat menunjukkan bahwa model tersebut lemah atau kecil.
Estimasi koefisien jalur	Nilai signifikan dalam model struktural dapat diperoleh dengan prosedur <i>bootstrapping</i> dengan ketentuan estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan.
f^2 untuk <i>effect size</i>	Nilai f^2 sebesar 0.2, 0.15 dan 0.35 dapat diinterpretasikan untuk mengetahui apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium atau besar pada tingkat struktural
Evaluasi Model Pengukuran <i>Reflective</i>	
<i>Loading factor</i>	Nilai <i>loading factor</i> diharuskan memiliki nilai lebih dari 0.50
<i>Composite Reliability</i>	<i>Composite reliability</i> merupakan pengukuran <i>internal consistency</i> dengan nilai diharuskan lebih dari 0.60.
<i>Average Variance Extracted</i>	Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) nilai diharuskan lebih dari 0.50
<i>Validitas Deskriminant</i>	Nilai akar kuadrat yang diperoleh dari AVE diharuskan memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel laten.
<i>Cross Loading</i>	Merupakan ukuran lain dari validitas deskriminan dan diharapkan setiap blok indikator memiliki nilai <i>loading</i> yang lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur, atau memiliki nilai yang paling dominan dibandingkan dengan indikator untuk laten variabel lainnya.

Evaluasi Model Pengukuran <i>Formative</i>	
Signifikansi nilai <i>weight</i>	Nilai estimasi yang dihasilkan pada model pengukuran formatif diharuskan mempunyai nilai yang signifikan. Tingkat signifikan ini dapat dinilai dengan menggunakan prosedur <i>bootstrapping</i> .
Multikolonieritas	Variabel manifest dalam blok harus diuji apakah terdapat multikolonieritas atau tidak. Nilai <i>variance inflation factor</i> (VIF) dapat digunakan untuk menguji hal ini. Nilai VIF di atas 10 mengindikasikan terdapat multikolonieritas.

3.7.3 Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Uji validitas adalah uji esensi dari suatu kebenaran yang dilakukan dalam penelitian. Apabila instrumen tersebut memang benar mengukur apa yang seharusnya diukur, serta dapat menjelaskan data yang diperoleh dari variabel yang akan diteliti secara tepat, maka instrumen tersebut dapat dinyatakan valid. (Idrus, 2009). Untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrument dengan menggunakan model pengukuran yang disebut dengan *outer model*. *Convergent validity* dan *measurement model* dapat diketahui dari adanya korelasi antara skor indikator dengan skor variabelnya. Indikator dikatakan valid apabila mempunyai nilai AVE diatas 0,5 atau dengan menunjukkan seluruh *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai *loading* lebih dari 0,5 sehingga dapat didefinisikan bahwa pengukuran tersebut telah erpenuhi dalam kriteria validitas konvergen (Chin, 1998). Rumus AVE (*average varians extracted*) dapat dirumuskan sebagai berikut

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

Keterangan:

AVE adalah persentase skor varian yang diektrasi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui *loading standarize* indikatornya dalam proses iterasi algoritma di dalam PLS.

λ = *standardize loading factor*

i = jumlah indikator.

Uji validitas pada penelitian ini dilakukan di Puskesmas Tempeh pada tanggal 13–15 Februari 2018. Puskesmas Tempeh memiliki karakteristik yang hampir sama dengan Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang, dan Puskesmas Sukodono. Hasil uji validitas tersebut menyatakan bahwa seluruh indikator variabel yang diteliti valid dengan memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,5 sehingga pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan pengukuran stabilitas dengan menggunakan alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau digunakan dalam pengukuran stabilitas atau konsistensi responden dalam mengisi jawaban dari setiap item pernyataan dalam kuesioner atau instrument dalam penelitian (Idrus, 2009). Nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability* (ρ_c) merupakan nilai yang dapat terlihat dari uji reliabilitas. Agar dapat dikatakan suatu item dengan pernyataan yang reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability* diharuskan lebih dari 0,6. *Composite reliability* dapat dihitung dengan menggunakan *output* yang dihasilkan *Smart PLS* (Chin, 1998). Dengan rumus sebagai berikut:

$$CR = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + (\sum \epsilon_i)}$$

Keterangan :

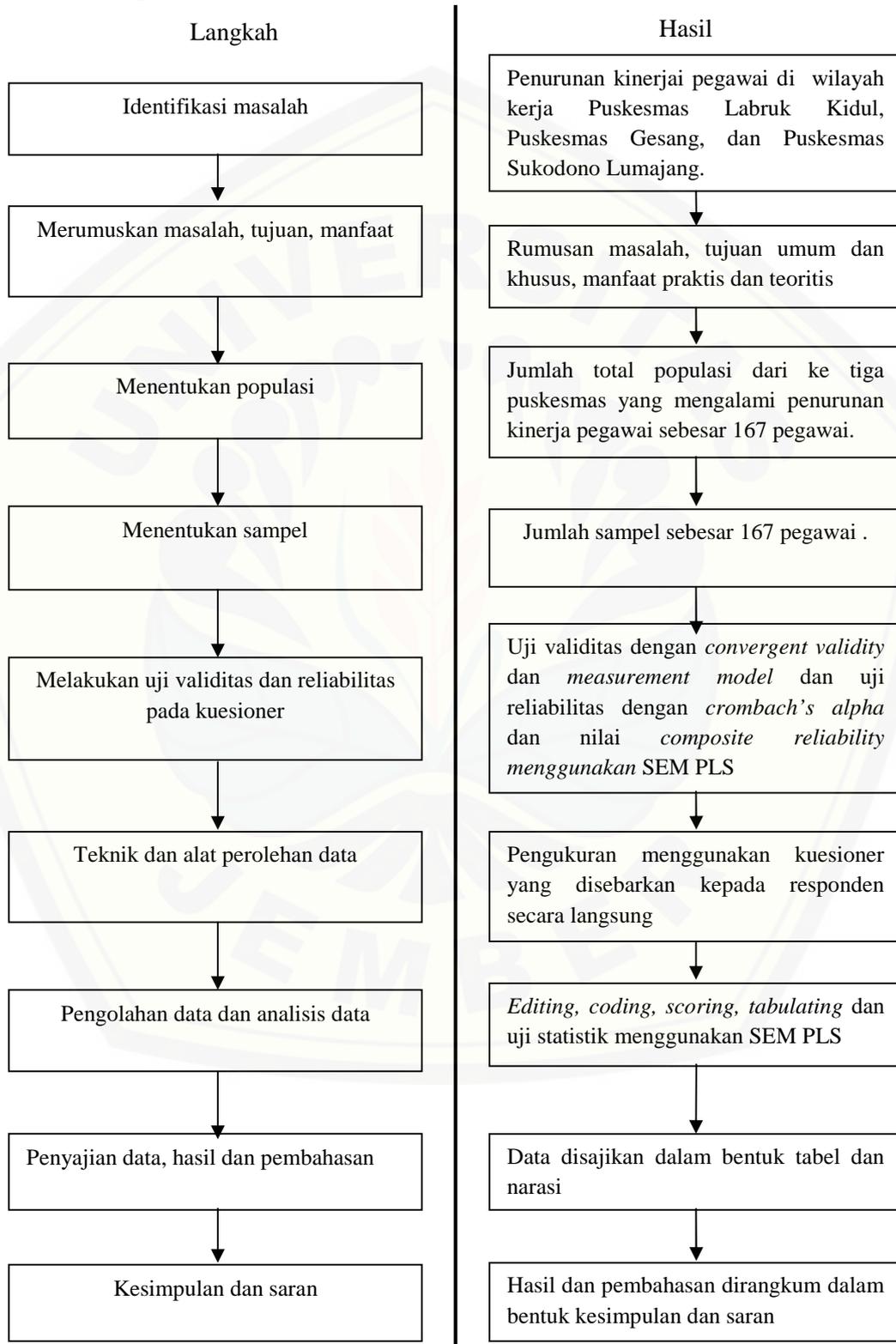
λ_i = *component loading* ke indikator

$$\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$$

Uji reliabilitas pada penelitian ini dilakukan di Puskesmas Tempeh pada tanggal 13 – 15 Februari 2018. Puskesmas Tempeh memiliki karakteristik yang hampir sama dengan Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang, dan Puskesmas Sukodono. Hasil uji reliabilitas tersebut menyatakan bahwa nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability* >0,6 sehingga item pertanyaan tersebut reliabel.

3.9 Alur Penelitian

Untuk langkah-langkah atau prosedur penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :



Gambar 3.2 Alur Penelitian

BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan diperoleh beberapa kesimpulan dalam penelitian ini, sebagai berikut :

1. Puskesmas Labruk Kidul memiliki 55 pegawai yang didominasi dengan tingkat pendidikan akademi/ diploma, dan pegawai yang berprofesi sebagai perawat lebih sedikit. Puskesmas Gesang memiliki 53 pegawai yang didominasi dengan profesi perawat dan pegawai yang berprofesi bidan lebih sedikit. Puskesmas Sukodono memiliki 59 pegawai yang didominasi dengan profesi perawat dan pegawai yang berprofesi bidan lebih sedikit
2. Pada Puskesmas Labruk Kidul, Budaya Organisasi yang diterapkam terkait koordinasi antar pegawai sudah terjalin dengan baik, hal itu perlu dipertahankan, tetapi beberapa pegawai masih belum bisa tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Motivasi kerja pegawai yang dilihat dari hubungan yang baik antar pegawai perlu dipertahankan, tetapi dalam hal pencapaian karir yang lebih baik pegawai masih kurang optimal. Kinerja pegawai yang dapat dilihat dari kerjasama antar pegawai perlu dipertahankan, tetapi pegawai masih belum mempunyai kesempatan berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaannya.
3. Puskesmas Gesang, Budaya Organisasi yang diterapkan terkait tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan perlu dipertahankan, tetapi hubungan antar pegawai masih belum terjalin dengan baik. Motivasi kerja pegawai yang dapat dilihat dari pegawai yang selalu memiliki tujuan yang realistis serta berkeinginan untuk mencapainya perlu dipertahankan, tetapi beberapa pegawai tidak ingin meningkatkan kemampuan kerjanya sehingga sulit untuk mencapai karis yang lebih baik. Kinerja pegawai yang dapat dilihat dari kerjasama antar pegawai perlu dipertahankan, tetapi pengetahuan kerja pegawai masih belum optimal sehingga pegawai kurang memahami tentang pekerjaannya.

4. Puskesmas Sukodono, Budaya Organisasi yang diterapkan terkait ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan perlu dipertahankan, tetapi hubungan antar pegawai masih belum terjalin dengan baik. Motivasi kerja pegawai dapat dilihat dari kemajuan yang dicapai pegawai perlu dipertahankan, tetapi masih ada beberapa pegawai yang belum terpacu untuk bekerja keras guna mencapai karir yang lebih baik. Kinerja yang dapat dilihat dari penyelesaian pekerjaan sebelum batas waktu perlu dipertahankan, tetapi masih ada beberapa pegawai yang belum memahami pekerjaannya.
5. Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai di Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang dan Puskesmas Sukodono, yang menyatakan jika semakin baik budaya organisasi yang diterapkan di Puskesmas, maka semakin tinggi motivasi kerja pegawai.
6. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, di Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang dan Puskesmas Sukodono, yang menyatakan jika bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan oleh pegawai, maka kinerja pegawai akan meningkat
7. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang dan Puskesmas Sukodono, yang menyatakan jika motivasi kerja pegawai baik, maka kinerja pegawai akan meningkat.
8. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai di Puskesmas Labruk Kidul, Puskesmas Gesang, dan Puskesmas Sukodono, yang menyatakan jika penerapan budaya organisasi baik maka dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga motivasi pegawai akan meningkat

5.2 Saran

Berdasarkan analisis dan pembahasan diperoleh beberapa saran dalam penelitian ini, sebagai berikut :

1. Bagi Puskesmas Labruk Kidul perlu diadakan reward bagi pegawai dan monitoring secara berkala guna meningkatkan tanggung jawab pegawai serta dapat mencapai karir yang lebih baik, memberikan kesempatan kepada pegawai dalam berinisiatif agar dapat menyelesaikan pekerjaan secara optimal, dan dalam perekrutan pegawai selanjutnya diprioritaskan lulusan perawat.
2. Puskesmas Gesang perlu diadakan kegiatan *team work* (lintas program), seperti mengadakan kolaborasi program suatu penyakit (TB,HIV) agar tingkat solidaritas pegawai meningkat, pengadaan *job analysis* perlu dilakukan guna meningkatkan kinerja pegawai yang belum bekerja secara optimal. Pegawai Puskesmas Gesang perlu meningkatkan tingkat pengetahuan kerja dalam hal manajemen *problem solving* dengan mengikuti *work shop* atau diklat guna meningkatkan pengetahuan para pegawai, sehingga pegawai akan terdorong untuk menjadi lebih baik lagi serta dapat mencapai karir yang lebih baik, dan dalam perekrutan pegawai selanjutnya diutamakan lulusan bidan, agar puskesmas pembantu di desa-desa dapat berjalan dengan baik dengan adanya bidan di setiap wilayah kerja Puskesmas Gesang.
3. Puskesmas Sukodono perlu diadakan kegiatan diluar Puskesmas, seperti halnya dengan mengadakan *outbond* atau *family gathering* guna meningkatkan integritas para pegawai, hal tersebut dilakukan agar hubungan antar pegawai dapat terjalin dengan baik. Pelatihan juga perlu diadakan secara bergantian antar pegawai, guna meningkatkan kinerja pegawai agar dapat mencapai karir yang lebih baik serta dapat meningkatkan pengetahuan, wawasan dan keterampilan pegawai, dalam perekrutan pegawai selanjutnya diutamakan lulusan bidan, di karenakan profesi bidan di Puskesmas Sukodono lebih banyak dibutuhkan, terutama pada wilayah kerja puskesmas, seperti pada puskesmas pembantu dan polindes.

4. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan untuk menggali lebih dalam mengenai budaya organisasi, motivasi, dan kinerja dengan menggunakan metode kualitatif dan metode kuantitatif atau *mix method*, agar diperoleh data yang lebih komprehensif, dan hasil dari penelitian akan menjadi lebih jelas tentang penyebab masalah yang ditemukan serta dapat memperoleh hasil penelitian yang lebih maksimal.



DAFTAR PUSTAKA

- Almansour, 2012. The Relationship between Leadership Styles and Motivation Of Managers Conceptual Framework. *Journal of Arts, Science & Commerce*.
- Arifin, Noor Zainul, 2012, Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Indofood Sukses makmur Tbk. Ekuitas : *Jurnal Ekonomi dan keuangan Universitas Achmad Yani Banjarmasin*, Kalimantan Selatan.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* . Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Benna, Muhammad Thamrin. 2017. The Effect of Job Enrichment, Self Efficacy and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Performance of Civil Servants of Departmen of Health, Sinjai Regency, South Sulawesi Province. *International Journal of Business and Management Invention*. Vol.6.
- Buble, Mario., Juras, & Mati ,. 2014. The Relationship Between Managers' Leadership Styles and Motivation. *Management: Journal of Contemporary Management*.
- Budiarto Fajar. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*.
- Catania, G., and Raymond, R. 2013. The Relationship between Age and Intrinsic and Exstrinsic Motivation in Wokers in a Maltese Culture Context. *International Journal of Arts & Science*, Vol.6 No.2
- Cica Nayati, 2012. Peran Budaya Organisasi terhadap Strategi Pemasaran dalam Upaya Mencapai Keberhasilan Perusahaan (Studi di Margaria Group Yogyakarta), *Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*.
- Donsu, Jenita Doli Tine. 2016. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Baru Press.
- Elfliani Destria, 2015. Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perawat. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumberdaya* , Vol. 17 No. 1.

- Ernanto. 2015. Pengaruh Penerapan Budaya Perusahaan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan di PT. Rekayasa Industri. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, Vol 1 No. 1.
- Farooq & Aslam,. 2015. Impact of Training and Feedback on Employee Performance. *Journal Psychology and Business*, 5.1: 23-33. Retrieved November, 2017, from <http://www.fareastjournals.com/files/fejpbv5n1>
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Undip. Semarang
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. 2011. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Tangerang: Binarupa Aksara Publisher
- Glickman, D.C., Gordon.P.S., & Gordon.R.M.J., 2010. *Supervision and Instructional Leadership*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Hair, J. F., Black. W. C., Babin. B. J.; and Anderson. R. E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th ed. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Harianingsih. 2016. Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Karanganyar. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol 3 No. 2.
- Hariwijaya. 2010. *Metodologi dan Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi*. Yogyakarta : Parama Ilmu
- Hasibuan, Malayu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Herlambang Gardjito. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 13 No. 1.
- Herlista, Adinda, 2011, "Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada PT PLN area Semarang." *Jurnal Tingkap*, Vol 6.
- Hormati Theolina. 2016. The Effect of Organizational Culture, Job Rotation of Work Motivation and Performance of Employees (Studies in Medical Nurses in Hospitals Sele Be Solu town of Sorong, West Papua Province). *Jurnal EMBA*, Vol. 4 No 2.

- Husnawati. 2012. Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja sebagai Intervening Variabel (Studi pada PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang). *Jurnal Manajemen Bisnis Universitas Diponegoro. Semarang.*
- Hutomo Mitchael. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Lestari Purnama Perkasa. *Jurnal AGORA. Vol. 3, No. 2*
- Idrus, M. 2009. *Metode penelitian Ilmu Sosial*. Yogyakarta: PT. Gelora Akasara Pratama.
- Juliningrum Emmy. 2013. Pengaruh Kompensasi Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Aplikasi Manajemen Vol.11 No.4.*
- Kusumawati. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Refional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Universitas Negeri Yogyakarta.*
- Manurung. 2014. *Metodologi. Penelitian Bisnis, Konsep dan Aplikasi*. Medan: UMSU PRESS.
- Mappamiring. (2015). Effect of Cultural Organization, Leadership, and Motivation of Work on the Performance of Employees (Studies in Islamic Banking in Makassar). *International journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol. 5. No.12.*
- Mariya, 2015. Employee Motivation and Organizational Culture a Study With Special Reference to Software Industry. *International Jurnal of Innovative Research and Development. No. 10 ., Vol.6*
- Mashur, 2013. Gambaran Kinerja Perawat di Puskesmas Baranti dan Puskesmas Manisa Kabupaten Sidenreng Rappang. *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Kesehatan FKM Universitas Hasanuddin*
- Martinis Yamin. (2011). *Paradigma Baru Pembelajaran*. Jakarta: Gaung Persada
- Mathis, Robert dan Jackson, John , 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10*. Jakarta : Salemba Empat.

- Monte dan Rahardjo. 2016. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karaywan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT. LG Bagian Penjualan Indonesia Semarang). *Jurnal Studi Manajemen dan organisasi*.
- Newstroom. 2011. *Perilaku Dalam Organisasi Edisi Ketuju*. Jakarta : Erlangga
- Notoadmodjo, S. 2010. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Pabundu Tika. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Cetakan ke-3*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Pane, Jagarin, Astuti, Sih Darmi. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Telkom Divre IV Semarang). *Jurnal Telaah Manajemen*, Vol 6
- Permenkes Nomor 857/Menkes/SK/IX/2009. *Pedoman Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia Kesehatan di Puskesmas*.
- Permenkes Nomor 96/Menkes/2014. *Petunjuk Teknis Penyusunan dan Penilaian SKP (Sasaran Kerja Pegawai)*.
- Riani, Asri Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Robbins, Stephen P. 2010. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. 2013. *Organizational Behaviour*. 15th. Prentice Hall., New Jersey.
- Sahban. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Pegawai di Kota Makassar. *Jurnal Bongaya (Manajemen Dan Akuntansi)* No 17 Tahun 2015.
- Sarwono. 2013. *Pengertian Dasar Structural Equation Modelling (SEM)*. Artikel Ilmiah Statistik Dasar Universitas Kristen Krida Wacana
- Sawitri. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi pada Kinerja Guru dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis dan Manajemen* Vol. 16 No. 1.
- Setiadi. 2013. *Konsep dan Praktek Penulisan Riset Keperawatan* , Edisi 2. Yogyakarta, Graha Ilmu.

- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Aditama
- Shalahuddin Ahmad. 2014. Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Perantara. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*. Tahun 7, No 1.
- Schein, Edgar H, 2012, *Organizational Culture and Leadership, Third Edition*, Jossey –Bass Publishers, San Francisco.
- Sinha, Smrita., Ajay Kr.S., Nisha Gupta., and Rajul Dutt. 2010. Impact of Work Culture on Motivation and Performance Level of Employees in Private Sector Companies. *Acta Oeconomica Pragensia*, 18(6): 49-67.
- Sulastri. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT.PLN (persero) Wilayah Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah Area Kuala Kapuas. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, Vol 6, No. 1,
- Susanto. 2010. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. *Jurnal Magistra* No 74.
- Sulistyaningish. 2011. *Metode Peneiltian Dan Instrumen Penelitian Kesehatan*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Tahir, Arifin. 2014. *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Deepublish
- Takada, P. W.; Westbrook, J. W. 2009. The Impact of Organization Culture on Satisfaction of Engineers in Technology. *University of Alabama in Huntsville*. 2009.
- Tania. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Studi Kasus PPMI Assalam Kota Surakarta. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Tjahjono. 2010. *Kompensasi Intensif Sebagai Alat Untuk Memotivasi Anggota Organisasi Dalam Upaya Mencapai Tujuan Organisasi*. Kajian Bisnis, No. 7.
- Uno, Hamzah.B, dan Nina Lamatenggo. 2013. *Teori Kinerja Dan Pengukurannya*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wahyuni Evi. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya). *Jurnal Nominal* Vol. 4 No. 1

- Wahyuningsih. 2015. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi di Rumah Sakit Yakksi Gemolong Sragen. *Jurnal Khasanah Ilmu* Vol. 6 No. 2.
- Waridin dan Masrukhin, 2006. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol, 7, No.2.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja. Edisi Keenam*, Jakarta : Rajawali Press
- Wijaya. 2015 Pengaruh Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja pada PT. Bpr Setia Karib Abadi Semarang. Diponegoro *Journal Of Social And Politic*. Vol 1 No. 3.
- Yuswani. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kerinci Permata Motor Jambi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Zunaidah. dan A.N.A. Budiman. 2014. Analisis Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol.12, No.1.
- Wahyuni Evi. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Nominal*. Vol. 4 No. 1.