

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

Dalam perancangan dan penulisan penelitian ini tentunya penulis juga memerlukan teori-teori yang menjadi landasan atau acuan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, berikut ini merupakan landasan teori yang penulis gunakan dalam melaksanakan penelitian ini.

*Human relation approach theory* (Elton Mayo) merupakan suatu proses interaksi yang terjadi antara seseorang dengan orang lain untuk mendapatkan adanya saling pengertian, kesadaran, dan kepuasan psikologis. Dalam teori *human relations*, Elton Mayo beranggapan bahwa komunikasi interpersonal untuk mengubah perilaku seseorang lewat interaksi untuk membangun suasana akrab dalam kerja sama yang dapat memberikan motivasi dalam bekerja dengan perasaan puas. Menurut Elton Mayo, kepuasan kerja petugas diperlukan untuk produktivitas, uang bukan satu-satunya faktor dalam motivasi petugas, tergantung pada berbagai faktor, dan tempat kerja harus memiliki lingkungan kerja yang sehat dan mendukung.

Elton Mayo menyimpulkan bahwa produktivitas kerja tidak ditentukan oleh faktor cahaya dan besaran upah, melainkan oleh bagaimana organisasi memberikan kesempatan bagi pegawai untuk melakukan *human relations* dalam suatu organisasi.

##### **2.1.1. Pelatihan**

###### **2.1.1.1. Pengertian Pelatihan**

Kita sering mendengar tentang pelatihan di perusahaan, organisasi, instansi bahkan lembaga pendidikan. Pelatihan dianggap sangat penting bagi petugas dan pekerja untuk lebih percaya diri dan tampil lebih baik dalam pekerjaan mereka saat ini atau masa depan. Perusahaan sering melatih petugas mereka untuk meningkatkan kinerja mereka. Dengan memfasilitasi pelatihan petugas untuk hasil yang efisien dan

efektif. Pelatihan adalah proses memperoleh keterampilan yang akan membantu petugas dalam mencapai tujuan organisasi.

Pelatihan dapat dilihat secara sempit atau luas dan sebaliknya, karena proses ini berkaitan dengan berbagai tujuan organisasi. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kata pelatihan terdiri dari awalan pe- dan akhiran -an yang berarti proses, metode, kegiatan atau kegiatan pendidikan. Istilah "pelatihan" mirip dengan "pendidikan" dalam bahasa Inggris. Pelatihan juga dapat didefinisikan sebagai cara untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan saat ini. Pegawai membutuhkan pelatihan karena pelatihan merupakan sarana atau cara yang digunakan oleh instansi untuk mengembangkan keterampilan (*talent*) pegawai di bidangnya masing-masing.

Petugas memiliki kesempatan untuk mengikuti kursus pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan, organisasi, atau instansi. Namun, biasanya petugas hanya menyelesaikan pelatihan sebagai komitmen, tanpa mempertimbangkan hasil dari pasca pelatihan. Sebagian besar petugas yang mengikuti pelatihan kemudian akan dipromosikan ke posisi yang lebih senior, namun upaya promosi tersebut tidak menyurutkan keinginan petugas untuk keluar dari area tersebut.

Tujuan dari program pelatihan adalah untuk meningkatkan perolehan keterampilan dan teknik kerja untuk memenuhi kebutuhan saat ini. Keberhasilan pelatihan bergantung pada pemilihan program yang tepat untuk orang yang tepat di dalam situasi yang tepat. Ada 7 (tujuh) tujuan utama program pelatihan, yang meliputi peningkatan kinerja, penguatan keterampilan, pencegahan keusangan manajemen, penyelesaian masalah, pendampingan petugas baru, mempersiapkan mereka untuk promosi dan keberhasilan kepemimpinan, dan memenuhi kebutuhan pengembangan pribadi.

Menurut Bernardini dan Russell, "Pelatihan didefinisikan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja dalam tugas saat ini atau yang terkait." Ini biasanya melibatkan perubahan dalam pengetahuan, keterampilan, sikap atau perilaku tertentu. Agar efektif,

pelatihan harus melibatkan pengalaman belajar, itu harus merupakan kegiatan organisasi yang terencana dan dirancang untuk menanggapi kebutuhan yang teridentifikasi. Dengan kata lain, pelatihan didefinisikan sebagai berbagai tindakan umum yang meningkatkan kinerja petugas dan prestasi kerja. Hal ini berarti membuat beberapa perubahan. atau terutama dalam perilaku, sikap, keterampilan dan pengetahuan. Artinya, pelatihan dirancang untuk membantu pekerja memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan perilaku terkait pekerjaan dengan menggunakan alat secara benar.

Menurut Rachmawati (2018), "Pelatihan adalah lingkungan di mana seorang petugas memperoleh dan mempelajari pengetahuan dan keterampilan khusus untuk menjadi lebih sadar dan mampu melakukan tugasnya pada tingkat yang diperlukan. Ini adalah proses penanaman." Setelah pekerja ditempatkan dan ditempatkan di ladangnya. Berbeda dengan Rivai (2004:226), menegaskan bahwa pelatihan adalah proses sistematis mengubah perilaku petugas untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan mengacu pada keterampilan dan kemampuan petugas untuk melakukan pekerjaan mereka saat ini. Melalui pendidikan, seseorang dapat menginvestasikan energi yang tersimpan di masa lalu, tetapi tidak menemukan cara untuk menggunakannya dalam kenyataan. Menurut Sutrisno (2019) pelatihan ditujukan untuk melengkapi keterampilan dalam melakukan pekerjaan, serta mampu menggunakan peralatan kerja dengan tepat. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses dimana orang mencapai tujuan organisasi dan merupakan bagian dari pelatihan yang mencakup proses pembelajaran untuk memperoleh dan mengembangkan keterampilan di luar sistem pelatihan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat, termasuk penggunaan metode tertentu.

#### **2.1.1.2. Tujuan Pelatihan**

Baik petugas baru maupun lama yang bekerja di perusahaan membutuhkan pelatihan terus-menerus. Sangat berguna bagi petugas baru untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih efisien. Untuk petugas yang ada untuk menyesuaikan keterampilan mereka dengan persyaratan posisi saat ini atau untuk mempersiapkan

transfer atau promosi ke posisi lain dengan kebutuhan pengembangan khusus. Tujuan yang jelas dari pelatihan ini adalah untuk melatih petugas baru untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik.

Pelatihan yang ditujukan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi profesional tidak boleh terbatas pada pekerjaan baru, tetapi kinerja petugas saat ini seringkali dapat ditingkatkan melalui pelatihan tambahan. Karena produk, teknologi, praktik, dan proses dalam dunia bisnis terus berubah, perusahaan dengan berbagai ukuran harus terus dilatih agar pengetahuan dan keterampilan mereka selalu mutakhir. Ini adalah satu-satunya cara petugas dapat bereaksi terhadap perubahan tuntutan.

Beberapa tujuan yang diharapkan dari kegiatan pelatihan ini adalah:

- 1) Semua petugas diberi kesempatan untuk mempertahankan dan mengembangkan keterampilan mereka yang ada di tempat kerja.
- 2) Membekali petugas dengan keterampilan baru yang diperlukan untuk kemajuan perusahaan.
- 3) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) di perusahaan. 4) Melibatkan petugas dalam pengembangan percakapan yang baru, konstruktif, dan terencana dapat berdampak positif bagi perkembangan berkelanjutan dan masa depan perusahaan.
- 4) Meningkatkan produktivitas kerja, dimana pelatihan dapat meningkatkan prestasi kerja pada posisi atau tugas saat ini.
- 5) Meningkatkan kualitas kerja. Ini berarti peningkatan kualitas dan kuantitas, yang membuat tenaga kerja berpengalaman merasa jauh lebih nyaman dan membuat lebih sedikit kesalahan dalam organisasi.
- 6) Untuk meningkatkan semangat. Ketika perusahaan menyelenggarakan program pelatihan yang tepat, iklim, suasana, dan keseluruhan suasana organisasi menjadi lebih baik. Dengan iklim yang sehat, moral juga meningkat.
- 7) Mengembangkan pertumbuhan pribadi. Kedua belah pihak mendapatkan manfaat dari pelatihan yang tepat, yaitu perusahaan dan tenaga kerja itu sendiri.

Jika berbicara tentang tenaga kerja, jelas lebih menguntungkan untuk melakukan program pelatihan kepribadian, kecerdasan, dan keterampilan.

Tujuan pelatihan menurut Mangkunegara (2017) dalam Juwita (2019), yaitu:

1. Meningkatkan Produktivitas kerja pegawai di perusahaan
2. Meningkatkan kualitas kerja
3. Meningkatkan perencanaan SDM yang sudah ada
4. Memberikan motivasi agar pegawai dapat bersaing dengan yang lain dan mampu berprestasi secara maksimal.

Selama pelatihan, petugas harus memiliki tingkat pengetahuan dan keterampilan yang tinggi supaya petugas tersebut lebih bernilai bagi perusahaan. Selain itu, memberikan nilai tambah bagi petugas, yaitu memberi petugas perasaan aman dan puas dalam pekerjaan mereka. Dari uraian di atas jelas bahwa pelatihan adalah tentang petugas, dimana tujuan dari pelatihan adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi sesuai dengan efisiensi perusahaan.

### **2.1.1.3 Manfaat Pelatihan**

Pelatihan adalah suatu program yang ditujukan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Manfaat pelatihan adalah untuk meningkatkan kinerja individu, meningkatkan kapabilitas organisasi, dan meningkatkan kepuasan kerja petugas serta organisasi. Berikut beberapa manfaat pendidikan:

- 1) Untuk meningkatkan kinerja individu

Pelatihan dapat meningkatkan kinerja individu di tempat kerja. Pelatihan memungkinkan petugas untuk mempelajari keterampilan baru dan meningkatkan kompetensi mereka untuk melakukan tugas mereka. Hal ini dapat membantu petugas menjadi lebih produktif dan efisien dalam bekerja.

## 2) Meningkatkan keterampilan organisasi

Pelatihan juga dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan petugas, perusahaan dapat meningkatkan proses bisnisnya dan membuat operasinya lebih efisien.

## 3) Meningkatkan kepuasan kerja petugas

Pelatihan dapat meningkatkan kepuasan kerja petugas. Petugas yang merasa bahwa organisasi menawarkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka umumnya lebih puas dengan pekerjaannya. Ini dapat membantu perusahaan mempertahankan petugas yang berkualitas dan mengurangi pergantian.

Manfaat pelatihan SDM dapat dilihat dari dua sisi, antara lain:

Dari perspektif individu petugas:

- Elaborasi pengetahuan, terutama temuan-temuan terbaru di departemen masing-masing, misalnya prinsip dan filosofi manajemen yang terbaik dan terbaru.
- Menambah dan meningkatkan kompetensi dalam bidang tertentu dan memperbaiki cara pelaksanaan yang lama.
- Mengubah pengaturan.
- Memperbaiki atau meningkatkan kompensasi atau penghargaan yang diterima oleh organisasi tempat Anda bekerja.

Dari sudut pandang organisasi:

- Peningkatan produktivitas petugas.
- Biaya lebih rendah.
- Mengurangi jumlah petugas yang dirotasi.
- Kemungkinan laba lebih tinggi karena kedua keuntungan ini direalisasikan terlebih dahulu

Menurut Suparno Eko Widodo (2018:14) manfaat pelatihan dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu perilaku (*attitude*), pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang dijabarkan sebagai berikut:

- a) Perilaku: pelatihan dapat mengubah sikap dan perilaku seseorang sehingga membantu dirinya untuk dapat mendorong pencapaian pengembangan serta kepercayaan diri, pelatihan juga dapat membantu seseorang dalam mengatasi stress, kekecewaan dan konflik sehingga dapat memberikan pengakuan dan perasaan kepuasan kerja. Pelatihan juga bermanfaat dapat mengubah perilaku seseorang dengan mengurangi rasa kekhawatiran dalam mencoba melakukan tugas atau pekerjaan yang baru.
- b) Pengetahuan: pelatihan dapat memberikan pengetahuan yang baru mengenai tugas pekerjaan yang menggunakan teknologi baru sehingga pekerjaan dapat dikerjakan lebih mudah, pelatihan juga dapat memberikan pengetahuan kepada seseorang dalam meningkatkan karier dan produktivitas kerja.
- c) Keterampilan: pelatihan dalam pelatihan dapat memberikan inovasi baru bagi perusahaan dan kreativitas individu dalam meningkatkan kinerja perusahaan atau membuat entrepreneurship baru bagi dirinya.

Dari sini dapat disimpulkan bahwa pelatihan dapat memiliki dua keuntungan, yaitu: Baik untuk perusahaan maupun petugas. Ada banyak manfaat bagi dunia usaha, salah satunya adalah meningkatkan produktivitas usaha untuk produksi yang lebih baik. Salah satunya adalah bagi petugas itu sendiri untuk meningkatkan keterampilan dan potensi mereka dalam manajemen tugas dan pemecahan masalah.

#### **2.1.1.4 Metode Pelatihan**

Setiap perusahaan yang mengadakan pelatihan membutuhkan metode yang tepat agar isi pelatihan dapat dengan mudah diasimilasi oleh petugas yang mengikuti pelatihan. Tujuan dari program pelatihan ini adalah untuk meningkatkan prestasi kerja dan mengurangi perputaran staf untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik.

Menurut Dessler (2018), metode yang biasa digunakan dalam proses pelatihan petugas adalah sebagai berikut:

### 1. Tentang Metode Magang

Metode ini bersifat informal, pengamatannya sederhana dan mudah, serta praktis. Petugas belajar tentang pekerjaan mereka dengan mengamati petugas lain di tempat kerja dan kemudian perilaku mereka. Pekerja yang lebih tua mendikte bagaimana pekerjaan dilakukan, dan pekerja baru penuh perhatian dan tepat. Metode ini bagus untuk mengajarkan keterampilan yang dapat dipelajari dalam beberapa hari atau minggu. Kelebihan dari metode ini adalah peserta belajar dengan menggunakan perangkat nyata dan dalam lingkungan kerja atau kerja yang bebas.

### 2. Metode *Vestibule*

Vestibule adalah ruang isolasi atau terpisah yang digunakan sebagai ruang pelatihan bagi petugas baru yang masuk kerja. Metode ini merupakan metode pelatihan yang bekerja dengan baik untuk beberapa peserta (petugas baru) yang dilatih untuk pekerjaan yang sama pada waktu yang sama. Metode ini biasanya memakan waktu beberapa hari hingga beberapa bulan untuk diselesaikan di bawah pengawasan seorang guru.

### 3. Metode Presentasi

Presentasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana pekerjaan dilakukan atau bagaimana sesuatu dilakukan. Metode ini adalah tentang menyusunnya dan mendemonstrasikannya dengan contoh. Dengan menggunakan metode ini, sangat mudah bagi manajer untuk mengajari petugas baru tentang operasi aktual selama tahap perencanaan saat petugas melakukan pekerjaannya. Metode ini sangat efektif karena lebih mudah menunjukkan kepada peserta cara menyelesaikan tugas karena dipadukan dengan alat bantu pembelajaran seperti: gambar, teks faktual, ceramah dan diskusi.



#### 4. Metode Simulasi

Metode ini adalah situasi atau peristiwa yang menciptakan tiruan dari bentuk atau kenyataan yang sebenarnya. Simulasi ini melengkapi teknologi *Twin*, yang mendekati kondisi kerja sebenarnya. Metode ini merupakan metode pelatihan yang sangat mahal, tetapi sangat bermanfaat dan diperlukan dalam pelatihan.

#### 5. Metode Pelatihan

Metode ini merupakan cara untuk mengembangkan keterampilan kerajinan atau pertukangan. Tidak ada format standar untuk metode ini. Peserta mendapatkan pengarahan secara umum dan dapat langsung mengerjakan pekerjaannya.

#### 6. Metode Pengajaran

Metode ini merupakan metode pelatihan yang dilakukan di dalam kelas, meskipun dilakukan di ruang kerja. Metode pengajaran meliputi ceramah, konferensi, studi kasus, permainan peran dan pengajaran terprogram.

##### **2.1.1.5 Indikator Pelatihan**

Matrik pelatihan adalah skala atau matrik yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas dan dampak program pelatihan terhadap petugas dan organisasi. Berikut adalah beberapa indikator pendidikan yang umum digunakan:

- Pengembalian Investasi (ROI)

ROI adalah matrik yang mengukur efektivitas program pelatihan dalam hal kinerja keuangan. ROI dapat dihitung dengan membandingkan biaya pelatihan dengan manfaat pelatihan seperti: peningkatan produktivitas dan efisiensi tenaga kerja.

- Peningkatan kinerja

Peningkatan kinerja adalah matrik yang mengukur seberapa baik program pelatihan dalam meningkatkan kinerja petugas. Matrik ini dapat diukur dengan membandingkan kinerja petugas sebelum dan sesudah pelatihan.

- Kepuasan petugas

Kepuasan petugas adalah ukuran yang mengukur sejauh mana program yang memenuhi kebutuhan dan harapan petugas. Indikator ini dapat diukur dengan melakukan survei kepuasan petugas pasca pelatihan.

- Retensi petugas

Retensi petugas adalah ukuran yang mengukur seberapa besar program pelatihan memengaruhi keputusan petugas untuk tetap bersama perusahaan. Indikator ini dapat diukur dengan membandingkan penjualan sebelum dan sesudah pelatihan.

- Meningkatkan keterampilan

Peningkatan keterampilan adalah ukuran yang mengukur seberapa banyak program pelatihan telah meningkatkan keterampilan dan pengetahuan petugas. Indikator ini dapat diukur dengan melakukan tes sebelum dan sesudah pelatihan untuk menilai keterampilan perkembangan.

- Pengukuran umpan balik

Mengukur umpan balik pelatihan adalah ukuran yang mengukur sejauh mana program telah memengaruhi persepsi petugas terhadap organisasi dan lingkungan kerja mereka. Indikator ini dapat diukur dengan melakukan survei umpan balik pasca pelatihan.

Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa efektivitas pelatihan yang diberikan perusahaan kepada petugasnya diukur sebagai berikut:

1. Jenis pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program, perlu dilakukan pelatihan untuk meningkatkan kinerja pada awal dan menengah, produktivitas dan semangat kerja petugas.

## 2. Tujuan pelatihan

Pelatihan yang digunakan harus relevan dengan kebutuhan dan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja sehingga peserta dapat tampil maksimal dan memahami etos kerja yang berlaku.

## 3. Materi

Materi pelatihan dapat berupa: kepemimpinan, penguasaan naskah, psikologi kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etos kerja, kepemimpinan dan pelaporan kerja.

## 4. Metode yang digunakan

Dalam hal ini, peserta juga berpartisipasi dan berperan aktif dalam kegiatan pelatihan. Metode yang digunakan sebagai berikut: diskusi kelompok, pertemuan, simulasi, permainan peran (demonstrasi), latihan, ujian, kerja kelompok, kunjungan penelitian (studi banding).

## 5. Kelayakan

Dalam hal ini, petugas yang benar-benar membutuhkan pelatihan dan peningkatan produktivitas untuk: petugas penuh waktu, petugas baru, dan petugas yang direkomendasikan oleh manajemen.

## 6. Kualifikasi Pelatih

Dalam hal ini pelatih atau pengajar harus memiliki kualifikasi dan mampu benar-benar melakukan kegiatan pelatihan dan memotivasi peserta sehingga benar-benar memahami materi dan kegiatan pelatihan yang akan dilakukan. bukan. Memaksimalkan implementasi dengan benar membutuhkan banyak waktu. Semakin sering petugas dilatih, semakin besar kemungkinan mereka untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Oleh karena itu, berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas pelatihan dapat diukur dengan menganalisis jenis, tujuan, metode dan materi pelatihan. Kualifikasi peserta dan pelatih serta waktu yang dibutuhkan untuk implementasi. kegiatan pelatihan.

### 2.1.1.6 Proses Pelatihan

Penerapan pelatihan yang efektif dapat dilakukan melalui proses pelatihan secara sistematis dimana akan mengurangi ketidakpastian dan akan lebih mengarah pada pencapaian tujuan dalam proses pelatihan (Bangun, 2022). Pelatihan merupakan sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan organisasional. Pelatihan memberikan pengetahuan, keterampilan serta mengubah sikap yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka dalam organisasi.

Dengan adanya pengetahuan dan ketrampilan diharapkan agar seseorang dapat melakukan pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan menggunakan sumber daya yang maksimal untuk mencapai hasil yang diinginkan sesuai waktu yang ditentukan dalam organisasi. Program pelatihan harus mencakup sebuah pengalaman belajar dan merupakan kegiatan organisasional yang dirancang dan dirumuskan sebagai rancangan organisasi yang efektif terdiri dari 3 faktor utama, yaitu tahap identifikasi kebutuhan pelatihan, tahap pelaksanaan pelatihan dan tahap evaluasi pelatihan. Terdapat lima (5) tahap pada proses pelatihan yaitu: analisis kebutuhan pelatihan, perencanaan program pelatihan, pelaksanaan program pelatihan, evaluasi program pelatihan, dan tindak lanjut dari program pelatihan. Penggunaan dari proses tersebut akan mengurangi terjadinya usaha-usaha pelatihan yang tidak terencana, tidak terkoordinasi, dan serampangan.

Proses dari pelatihan terdiri dari beberapa tahapan yang harus dilakukan untuk memastikan program pelatihan berjalan dengan efektif dan efisien. Berikut adalah tahapan proses pelatihan yang umum dilakukan:

- Analisis Kebutuhan Pelatihan: Tahap pertama dari proses pelatihan adalah melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Pada tahap ini, manajer harus mengevaluasi keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh petugas untuk menjalankan tugas-tugasnya dengan efektif. Analisis kebutuhan

pelatihan dapat dilakukan dengan melakukan wawancara, observasi, atau survei.

- **Perencanaan Program Pelatihan:** Setelah melakukan analisis kebutuhan pelatihan, manajer dapat merencanakan program pelatihan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Perencanaan program pelatihan meliputi menentukan tujuan pelatihan, menentukan materi pelatihan, memilih metode pelatihan yang tepat, menentukan jadwal pelatihan, dan menentukan peserta pelatihan.
- **Pelaksanaan Program Pelatihan:** Tahap selanjutnya adalah melaksanakan program pelatihan. Pelaksanaan program pelatihan meliputi penyampaian materi pelatihan, penggunaan metode pelatihan yang tepat, dan memastikan peserta pelatihan memahami materi pelatihan.
- **Evaluasi Program Pelatihan:** Setelah program pelatihan selesai dilaksanakan, manajer harus melakukan evaluasi untuk mengevaluasi efektivitas dan dampak program pelatihan. Evaluasi dapat dilakukan dengan menggunakan indikator yang telah ditentukan sebelumnya, seperti ROI, peningkatan kinerja, dan kepuasan petugas.
- **Tindak Lanjut:** Setelah melakukan evaluasi program pelatihan, manajer harus melakukan tindak lanjut untuk memperbaiki program pelatihan di masa yang akan datang. Tindak lanjut dapat berupa perbaikan pada materi pelatihan, metode pelatihan yang digunakan, atau jadwal pelatihan.

Dengan mengikuti proses pelatihan yang tepat, manajer dapat memastikan program pelatihan berjalan dengan efektif dan dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi petugas dan organisasi.

### **2.1.1.7 Jenis-jenis Pelatihan**

Menurut Rosleny (2018:184), pelatihan adalah proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keterampilan, konsep, aturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja petugas, jenis-jenis pelatihan adalah:

- Pelatihan Keterampilan Ini adalah latihan yang relatif mudah. Kebutuhan dan kesenjangan diidentifikasi melalui penilaian yang cermat. Kriteria penilaian keefektifan pelatihan juga didasarkan pada tujuan yang ditetapkan selama tahap evaluasi.
- Pelatihan lintas fungsi melibatkan pelatihan petugas untuk melakukan tugas di bidang selain pekerjaan yang mereka lakukan.
- Pelatihan Tim Ini adalah kerja sama tim di mana individu dalam kelompok bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan menuju tujuan bersama dalam kelompok kerja.
- Pelatihan kreativitas (*creative training*) Berdasarkan asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Dengan kata lain, pekerja diberi kesempatan untuk mengungkapkan idenya sebebaskan mungkin, berdasarkan penilaian biaya dan kelayakan yang wajar.

### **2.1.1.8 Analisa Kebutuhan Pelatihan**

Tujuan Analisis Kebutuhan Pelatihan adalah untuk mengidentifikasi pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengatasi perbedaan. Menurut Noe (2018:121), analisis kebutuhan pelatihan dalam suatu organisasi berada dalam tiga tingkatan atau level analisis yaitu:

1. Analisis kebutuhan pada level organisasi yaitu analisis berkaitan dengan kinerja seluruh organisasi
2. Analisis kebutuhan pada level tugas atau pekerjaan yaitu analisis yang mempengaruhi kelompok pekerjaan tertentu atau tugas-tugas tertentu di organisasi.

3. Analisis kebutuhan pada level individu, yaitu yang mempengaruhi kinerja individu atau yang menjadi kebutuhan individu.

#### **2.1.1.9 Metode Pelatihan**

Agar pelatihan berhasil, harus memperhatikan keterampilan yang akan dikembangkan dan metode untuk melatih keterampilan. Keterampilan dapat dibagi menjadi dua kategori pendidikan teknis:

- a) Pelatihan antar pribadi.

Tujuan pelatihan ini adalah untuk meningkatkan kemampuan petugas dalam berinteraksi secara efektif dengan rekan kerja dan atasannya, belajar mendengarkan dengan baik, mengkomunikasikan gagasan dengan lebih jelas dan menjadi tim yang lebih efektif.

- b) Memecahkan masalah

Ini terutama berlaku untuk orang-orang dengan keterampilan profesional. Pelatihan ini mencakup keterampilan logika, penalaran dan definisi masalah serta evaluasi sebab akibat, pengembangan alternatif, analisis alternatif dan pemilihan solusi.

Yang kedua metode pelatihan mengacu pada tempat di mana pelatihan berlangsung atau akan berlangsung. Ada dua metode pelatihan.

- a. Pelatihan kerja: Rotasi pekerjaan dan pekerjaan pengganti adalah metode pembelajaran yang populer di tempat kerja. Metode ini berguna untuk melatih keterampilan teknis.
- b. Pelatihan di luar pekerjaan: Cara populer di sini adalah ceramah di dalam ruangan, video, dan latihan simulasi. Kuliah cocok untuk menyajikan informasi tertentu. Kuliah juga dapat digunakan untuk secara jelas menguraikan keterampilan teknis yang tidak mudah ditunjukkan dengan metode lain. Simulasi dapat digunakan untuk menunjukkan keterampilan interpersonal dan pemecahan masalah.

#### **2.1.1.10 Faktor-faktor yang berperan dalam Pelatihan**

Metode pelatihan terbaik bergantung pada beberapa faktor. Menurut penjelasan Veithzal Rivai, ada beberapa faktor yang mempengaruhi penyampaian pelatihan yaitu pelatih, peserta, materi (materi), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang mendukung. Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan yang mempengaruhi pelatihan, yaitu:

- Ekonomi (efektifitas biaya)
- Materi Program yang Diperlukan
- Prinsip belajar
- Ketepatan dan Kesesuaian Fasilitas
- Keterampilan dan preferensi pekerja magang
- Karakteristik dan preferensi pelatih

#### **2.1.2 Kualitas Pelayanan**

Kualitas pelayanan terkait erat dengan persepsi pelanggan. Persepsi pelanggan tidak jauh berbeda dengan kenyataan dan harapan pelanggan tentang kualitas pelayanan yang diterima. Oleh karena itu, kualitas pelayanan dapat diidentifikasi dengan membandingkan persepsi pelanggan terhadap layanan yang benar-benar mereka terima atau terima dengan layanan yang sebenarnya mereka harapkan dan inginkan.

Sudah menjadi kebutuhan bagi pelaku bisnis untuk memberikan kualitas pelayanan terbaik untuk bertahan dan menjaga kepercayaan pelanggan. Menciptakan kepuasan pelanggan dapat memberikan manfaat seperti: harmonisasi hubungan antara perusahaan dan pelanggan, pelanggan melakukan pembelian berulang untuk menciptakan loyalitas pelanggan, dan menciptakan rekomendasi dari mulut ke mulut yang dapat menguntungkan perusahaan.



### 2.1.2.1 Pengertian Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan memenuhi harapan pelanggan, dan harapan tersebut harus selaras dengan visi pelanggan, tetapi efisiensi dan operasi organisasi juga memengaruhi hasil, retensi pelanggan, dan pengalaman berkelanjutan. Itu merupakan salah satu hal yang dapat dilakukan, dan ditawarkan untuk kepuasan pelanggan. Pelanggan yakin bahwa mereka merasa nyaman dan puas dalam kontak fisik langsung dengan penyedia layanan mereka.

Definisi *service quality* atau kualitas pelayanan menitik-beratkan pada ketepatan waktu penyampaian untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan serta untuk menyeimbangkan harapan pelanggan. Menurut Aliansi (2018:83) Kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai fokus pada pemenuhan kebutuhan dan persyaratan serta memenuhi harapan pelanggan tepat waktu. Kualitas pelayanan mengacu pada semua jenis layanan yang ditawarkan perusahaan selama pelanggan berada di perusahaan.

Di sisi lain, menurut Kotler dan Keller (2016:143) “kualitas adalah kelengkapan karakteristik suatu produk atau jasa yang mampu memuaskan suatu kebutuhan”. Berbeda dengan Kashmir (2017:47) kualitas pelayanan mengacu pada aktivitas atau perilaku individu atau organisasi yang ditujukan untuk memuaskan pelanggan atau petugas. Di sisi lain, menurut Aria dan Atik (2018:16) kualitas pelayanan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan untuk menjamin kualitas pelayanan yang baik. Kualitas pelayanan merupakan isu penting bagi perusahaan karena mempengaruhi kepuasan pelanggan, dan kepuasan pelanggan muncul ketika kualitas pelayanan sudah benar. Dari definisi di atas, kualitas pelayanan tidak berwujud, meskipun merupakan bisnis, dapat disimpulkan berwujud dari sudut pandang konsumen. Pengukuran kualitas layanan dapat dilihat sebagai layanan yang diterima konsumen sesuai dengan kebutuhan dan harapannya.

### 2.1.2.2 Prinsip-prinsip Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan adalah kinerja perusahaan dalam bentuk hal-hal yang tidak berwujud, tetapi nyata bagi konsumen. Pengukuran kualitas pelayanan dapat dibaca dari pelayanan yang diterima terhadap kebutuhan dan harapan konsumen. Jika perusahaan menawarkan kualitas pelayanan, mereka juga harus memiliki prinsip untuk menerapkannya, menurut Tjiptono dan Chandra ada enam prinsip utama kualitas layanan (2018:141), yaitu:

#### 1) Kepemimpinan Strategis

Kualitas perusahaan harus menjadi inisiatif dan komitmen manajemen puncak. Manajemen puncak harus mendorong perusahaan untuk meningkatkan kualitas dengan sedikit dampak pada bisnis.

#### 2) Pendidikan

Seluruh personel didalam perusahaan, mulai dari manajer senior hingga petugas operasional, harus mendapatkan pelatihan yang berkualitas. Pelatihan berfokus pada konsep kualitas sebagai strategi perusahaan, alat dan teknik untuk menerapkan strategi kualitas dan peran manajemen dalam menerapkan strategi kualitas.

#### 3) Desain Proses

Perencanaan strategis harus mencakup pengukuran kualitas dan tujuan yang memandu organisasi untuk mencapai visinya.

#### 4) Tinjauan Proses

Tinjauan proses adalah alat manajemen yang paling efektif untuk mengubah perilaku organisasi. Proses ini merupakan mekanisme yang menjamin kesinambungan untuk mencapai sasaran mutu.

### 5) Implementasi Komunikasi

Strategi mutu organisasi dipengaruhi oleh proses komunikasi internal perusahaan. Komunikasi harus datang dari petugas, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya dari perusahaan. Seperti jurnalis, pemegang saham, pemerintah, masyarakat umum dan lain-lain.

### 6) Penghargaan dan Pengakuan

Penghargaan dan pengakuan merupakan aspek penting dalam menerapkan strategi kualitas. Setiap petugas berkinerja tinggi harus diberi penghargaan dan prestasi mereka diakui. Dengan ini, penghargaan diberikan dan prestasi diakui. Sehingga dapat meningkatkan motivasi, etos kerja, rasa bangga dan rasa memiliki setiap orang dalam organisasi, yang pada gilirannya dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap bisnis dan pelanggan yang dilayaninya.

Menurut Vincent Gaspersz dalam film *Ardane* (2018:19) memaparkan beberapa dimensi atau atribut yang harus diperhatikan dalam kualitas pelayanan dalam industri jasa, sebagai berikut:

1. Ketepatan waktu kualitas pelayanan merupakan hal yang perlu diperhatikan disini dalam hal waktu tunggu dan proses.
2. Kualitas pelayanan akurasi adalah keandalan dan kualitas pelayanan yang bebas kesalahan kepada konsumen.
3. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas, terutama kepada pihak yang berinteraksi langsung dengan konsumen eksternal, seperti misalnya: operator, satpam, supir, kasir, dan resepsionis pelanggan. Citra kualitas pelayanan pada sektor jasa sangat ditentukan oleh petugas perusahaan yang berada di garis depan yang bekerja langsung dengan konsumen eksternal.
4. Tanggung jawab berkaitan dengan penerimaan pesan dari konsumen dan penanganan keluhan.

5. Kelengkapan yaitu cakupan mutu pelayanan dan tersedianya pelayanan penunjang dan kualitas pelayanan pelengkap lainnya.
6. Kemudahan dalam mencapai kualitas layanan terkait dengan jumlah cabang, jumlah staf yang dipekerjakan seperti kasir, staf administrasi, dll. Jumlah layanan pendukung, seperti: komputer untuk pemrosesan data.
7. Variasi model kualitas pelayanan mengacu pada inovasi yang memberikan model baru kualitas pelayanan dan karakteristik kualitas pelayanan.
8. Kualitas pelayanan yang dipersonalisasi mengacu pada fleksibilitas, penanganan permintaan khusus, dll.
9. Kenyamanan mendapatkan kualitas pelayanan berkaitan dengan luas tempat yang baik, parkir kendaraan, petunjuk ruangan untuk kualitas pelayanan dan kemudahan parkir dll.
10. Karakteristik lain yang mendukung kualitas pelayanan dalam hal lingkungan, kebersihan, ruang tunggu, pelayanan musik, AC, dll.

### **2.1.2.3 Unsur-unsur Kualitas Pelayanan**

Setiap organisasi yang modern dan maju selalu mengutamakan bentuk-bentuk implementasi kualitas pelayanan. Kualitas pelayanan yang relevan terdiri dari penyediaan bentuk layanan yang optimal yang memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan, dan kepuasan pelanggan yang meminta layanan dan layanan mereka. Konsep kualitas pelayanan yang berhubungan dengan kepuasan ditentukan oleh lima unsur yang biasa dikenal dengan kualitas pelayanan “RATER” (*Responsiveness, Assurance, Tangibility, Empathy* dan *Reliability*).

Konsep kualitas layanan RATER pada dasarnya terdiri dari pembentukan sikap dan perilaku pengembang layanan untuk menawarkan bentuk layanan yang kuat dan mendasar sehingga peringkatnya sesuai dengan kualitas layanan yang diterima. Inti dari konsep kualitas pelayanan adalah menunjukkan segala bentuk pelaksanaan pelayanan yang sesuai dengan tanggung jawab staf penerima pelayanan, memuaskan, mengutamakan keselamatan dan menunjukkan bukti nyata yang dapat dilihat dari segi

empati. sesuai dengan keandalannya (reliability) untuk melaksanakan tugas pelayanan yang diberikan sedemikian rupa sehingga memuaskan penerima pelayanan.

Berdasarkan esensi dari konsep *service quality* “RATER”, sebagian besar organisasi kerja menjadikan konsep ini sebagai acuan dalam mengimplementasikan peningkatan layanan di organisasi kerjanya dan mengisi berbagai celah (*gap*) untuk memenuhi kebutuhan layanan yang diberikan oleh petugas yang berbeda. Pembaharuan konsep “RATER” juga diterapkan dalam implementasi kualitas pelayanan pegawai, dalam meningkatkan efisiensi kerja PNS maupun non-pemerintah.

Lebih lanjut tentang penerapan kualitas layanan dapat dijelaskan dengan menggunakan konsep “RATER” yang dikemukakan oleh Parasuraman dalam Lupiyoad (2013) sebagai berikut:

#### 1) Keandalan

Yakni, kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan secara akurat dan terpercaya sesuai dengan yang dijanjikan. Kinerja harus memenuhi harapan pelanggan yang berarti tepat waktu, pelayanan yang sama kepada semua pelanggan tanpa gagal, sikap welas asih dan ketelitian yang tinggi. Persyaratan keandalan pegawai untuk memberikan pelayanan yang cepat, tepat, sederhana dan lancar merupakan syarat evaluasi satpam dalam memahami kinerja pegawai terhadap pekerjaan pegawai memahami ruang lingkup dan uraian pekerjaan, apa yang menjadi perhatian dan fokus masing-masing petugas ketika menawarkan pekerjaan mereka sendiri.

#### 2) Jasa

Inti dari pelayanan yang andal adalah setiap pegawai memiliki keahlian yang handal, merangkum cara kerja dan mekanisme kerja, mengoreksi berbagai kekurangan dan penyimpangan cara kerja, menunjukkannya dengan benar, membimbing dan mengarahkan segala sesuatunya. Suatu bentuk pelayanan yang kurang dipahami oleh masyarakat dan berdampak positif terhadap petugas. Petugas memahami dan melaksanakan tugasnya, dapat diandalkan, mandiri dan profesional.

### 3) Jaminan dan Keamanan (Asuransi)

Pengetahuan, kesopanan dan kemampuan petugas perusahaan untuk membangun kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Banyak faktor yang berperan, termasuk komunikasi, keandalan, keamanan, kompetensi, dan kesopanan. Pada dasarnya inti dari pelayanan yang meyakinkan adalah kepuasan setiap petugas dengan kinerjanya, keinginan organisasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan keinginan untuk menawarkan pelayanan dengan cara yang dihargai oleh penerima.

### 4) Berdasarkan Perilaku Petugas

Semua aktivitas pelayanan Mengenai keandalan layanan, kami berusaha untuk meningkatkan layanan kami dalam format layanan yang andal. Kemampuan untuk menunjukkan secara eksternal keberadaan perusahaan yang konkret. Penampilan fisik bangunan dan infrastruktur perusahaan dan kemampuan untuk mengandalkan kondisi lingkungan merupakan indikasi yang jelas dari layanan penyedia layanan. Ini termasuk struktur fisik (gedung, gudang, dll), perangkat dan alat yang digunakan (teknologi) dan penampilan petugas. Dengan kata lain, pencari layanan dapat menyadari pentingnya bukti fisik yang diberikan oleh penyedia layanan dalam memberikan layanan, yang mengarah pada kepuasan terhadap layanan yang diberikan. Kinerja berdasarkan bukti fisik biasanya berupa sertifikat kinerja, yang diberikan berdasarkan kemampuan layanan dan infrastruktur yang tersedia, teknologi layanan yang digunakan, dan kemampuan penyedia layanan untuk memberikan layanan fisik (*visible service*)

### 5) Empati

Berikan layanan pelanggan yang jujur, menarik dan personal dengan berusaha memahami apa yang diinginkan pelanggan. Perusahaan ingin memahami dan mengetahui pelanggan mereka, terutama memahami kebutuhan mereka dan menawarkan jam kerja yang menyenangkan. Untuk memahami dan berpartisipasi dalam pengembangan dan implementasi Layanan. Partai harus memiliki empati. Pahami masalah yang dihadapi oleh mereka yang meminta layanan. Penyedia layanan harus memahami keterbatasan dan kemampuan server mereka sehingga integrasi antara

penyedia layanan dan penerima layanan terasa sama. Dengan kata lain, layanan yang kami tawarkan harus berempati dengan berbagai masalah mereka yang membutuhkannya dan mereka yang membutuhkannya harus memikirkan segala macam manajemen layanan. Anda perlu mengetahui persyaratan permintaan layanan tepat waktu dan memahami serta memahami banyak hal.

Perubahan Layanan adalah keluhan tentang bentuk Layanan yang diperlukan agar Layanan dapat berfungsi. Tergantung kinerja yang diinginkan penyedia jasa dan konsumen. Lima. Engagement adalah praktik yang ditujukan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan yang cepat, singkat, dan akurat dengan memberikan informasi yang jelas. Menunggu konsumen merupakan persepsi negatif terhadap kualitas pelayanan.

#### **2.1.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan**

Kualitas pelayanan merupakan faktor yang sangat penting, terutama bagi perusahaan yang menyediakan jasa. Menggunakan kualitas layanan sebagai tampilan produk dan fitur kinerja merupakan bagian dari strategi perusahaan untuk mencapai keunggulan berkelanjutan sebagai pemimpin pasar dan strategi pertumbuhan berkelanjutan. Menurut Fandy Tjiptono (2018:178), faktor-faktor yang mengurangi kualitas pelayanan adalah:

1. Salah satu karakteristik unik dari produksi dan konsumsi jasa secara simultan adalah bahwa jasa-jasa tersebut tidak dapat dipisahkan. Jasa diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan. Hal ini sering membutuhkan kehadiran dan partisipasi pelanggan dalam proses penyampaian layanan. Hal ini dapat menyebabkan berbagai masalah dalam interaksi antara penyedia layanan dan pelanggan. Kelemahan pekerja layanan yang dapat mempengaruhi persepsi kualitas meliputi:
  - A. Layanan yang diberikan kepada pelanggan buruk
  - B. Pakaian petugas tidak sesuai dengan situasi
  - C. Bahasa yang digunakan petugas tidak sopan

- D. Bau badan petugas mempengaruhi kesehatan pelanggan.
  - E. Wajah petugas selalu datar.
2. Intensitas tenaga kerja yang tinggi dengan insentif bagi pekerja untuk menyediakan layanan juga dapat menimbulkan masalah kualitas berupa variabilitas output yang tinggi. Secara umum, faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah:
    - A. Gaji rendah (petugas yang melayani atau berinteraksi langsung dengan pelanggan biasanya berpendidikan paling rendah dan dibayar rendah di perusahaan)
    - B. Pelatihan yang tidak memadai atau memenuhi persyaratan organisasi  
Tidak
    - C. Perputaran terlalu tinggi
    - D. Motivasi petugas rendah.
  3. Dukungan pelanggan internal yang buruk dan staf garis depan yang menjadi ujung tombak sistem penyampaian layanan. Dalam banyak kasus, keramahan dan kesopanan operator atau satpam dapat memberikan kesan pertama pada calon pelanggan yang ingin berbisnis dengan penyedia jasanya. Pekerja garis depan membutuhkan dukungan dari fungsi manajemen utama (operasi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia) untuk melayani pelanggan secara efektif. Dukungan ini juga dapat berupa perlengkapan (peralatan, bahan, pakaian, seragam), kualifikasi, atau informasi (seperti instruksi kerja).
  4. Memperlakukan semua pelanggan dengan cara yang sama dalam hal interaksi dengan penyedia layanan, tidak semua pelanggan bersedia menerima layanan yang seragam, sering terjadi ada pelanggan yang menginginkan atau bahkan menuntut layanan yang sifatnya personal dan berbeda dengan pelanggan lain. Hal ini memunculkan tantangan bagi penyedia layanan dalam hal individual dan memahami perasaan pelanggan terhadap penyedia layanan dan layanan spesifik yang mereka terima.
  5. Perluasan atau pengembangan layanan secara berlebihan bila terlampaui banyak layanan baru dan tambahan terhadap layanan yang sudah ada, hasil yang



didapatkan belum tentu optimal, bahkan tidak tertutup kemungkinan timbul masalah-masalah seputar standar kualitas layanan. Selain itu, pelanggan juga bisa bingung membedakan variasi penawaran layanan baik dari segi fitur, keunggulan maupun tingkat kualitasnya.

Visi bisnis jangka pendek (misalnya fokus pada pencapaian target penjualan dan keuntungan tahunan, penghematan biaya yang maksimal, pertumbuhan produktivitas tahunan, dll) dapat mempengaruhi kualitas layanan yang dibangun dalam jangka panjang. Sementara itu Christian Gronroos dalam Rolando (2018:56) mengemukakan bahwa terdapat 4 faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan, yaitu:

- a. Menjaga dan memastikan bahwa pelanggan puas dengan kualitas tenaga pelayanan dan sistem operasi yang ada dapat menyelesaikan masalah mereka.
- b. Spontanitas dimana petugas menunjukkan kemauan untuk memecahkan masalah pelanggan.
- c. Dalam menyelesaikan masalah, pegawai yang berhadapan langsung dengan pelanggan harus mampu melakukan tugas sesuai standar yang ada, termasuk pelatihan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik.
- d. Benar, ketika hal-hal yang tidak diinginkan terjadi, harus ada personel yang dapat mempersiapkan diri untuk langkah-langkah khusus untuk mengatasi keadaan tersebut.

#### **2.1.2.5 Indikator Kualitas Pelayanan**

Indikator kualitas pelayanan menurut Kotler dalam Arni Purwani dan Rahma Wahdiniwaty (2018:65) adalah sebagai berikut:

1. *Reliability*: Kemampuan untuk melakukan layanan yang dapat diandalkan dan akurat.
2. *Responsiveness*: Ketersediaan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan yang cepat.
3. *Assurances*: Pengetahuan dan kesopanan petugas dan kemampuan mereka untuk menjamin mutu sehingga peserta percaya dan yakin.

4. *Empathy*: Perhatian individual terhadap pelanggan.
5. *Tangibles*: Penampilan fasilitas fisik, peralatan, sarana dan prasarana.

#### **2.1.2.6 Macam-macam Kualitas Pelayanan**

##### **A. Kualitas layanan internal**

Kualitas layanan internal mengacu pada interaksi staf organisasi/perusahaan dengan berbagai fasilitas lain yang tersedia. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas internal, misalnya:

- 1) Model manajemen umum organisasi/perusahaan
- 2) Penyediaan layanan pendukung
- 3) Pengembangan sumber daya manusia
- 4) Suasana kerja dan keharmonisan hubungan kerja
- 5) Pola intens

Jika faktor-faktor di atas dikembangkan maka loyalitas dan keikhlasan diri masing-masing pegawai akan mampu mengembangkan pelayanan yang terbaik diantara mereka. Apalagi jika semua kegiatan tersebut dapat dilakukan secara terpadu, berupa gotong royong, saling mendukung, sehingga hasil kerja mereka dapat mendukung sepenuhnya kelancaran operasional usaha.

##### **B. Kualitas Layanan Eksternal**

Dalam hal kualitas layanan untuk pelanggan eksternal, kami berpendapat bahwa kualitas layanan ditentukan oleh beberapa faktor, seperti:

- 1) Mengenai penyediaan layanan:
  - a) Model layanan dan prosedur untuk menyediakan/menetapkan layanan tertentu
  - b) Model layanan distribusi layanan
  - c) Model layanan untuk menjual layanan
  - d) Model layanan untuk pengiriman

2) Untuk pengiriman barang:

- a) Model layanan dengan membuat produk berkualitas tinggi atau memasok barang berkualitas tinggi
- b) Model layanan pengiriman barang
- c) Model layanan untuk penjualan barang
- d) Model *after-service*

### **2.1.3 Motivasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi**

Motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti mendorong gerak atau gerakan. Motivasi berasal dari kata bahasa inggris *motive* yang berarti motif atau alasan. Motivasi berasal dari kata bahasa indonesia 'motif' dan berarti usaha untuk membuat seseorang melakukan sesuatu. Motif inilah yang menjadi dasar dari kata motivasi, yang dapat diartikan sebagai suatu daya yang harus digerakkan. Penggunaan istilah motif dan motivasi ketika berbicara tentang psikologi berbeda dalam kasus yang berbeda. Motivasi dan motif digunakan secara bergantian dalam arti kata yang sama, karena istilah motif dan motivasi sulit dipisahkan.

Motif dan impuls diaktifkan ketika kebutuhan mendesak untuk dipenuhi. Motif yang diaktifkan disebut motif. Motivasi dapat diartikan sebagai mendorong perilaku yang menantang atau mendorong seseorang untuk memenuhi kebutuhannya. Menurut Hafidzi (2019:52) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Moorhead dan Griffin (2018:270), motif adalah keinginan, tujuan, kebutuhan, motif, dan insentif.

Menurut Priansa, Hakim, S.A. dan Harlinda Syofyan (2017:250), motivasi adalah kekuatan pendorong yang menjelaskan sikap dan perilaku siswa terhadap

pembelajaran. Secara teknis, istilah motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti “bergerak”. Ini dipahami sebagai proses yang dimulai dengan kekurangan fisiologis atau psikologis yang mengarahkan perilaku atau mendorong tujuan dan motivasi. Di sisi lain, menurut Wibowo (2018), motivasi mendorong berbagai proses perilaku manusia untuk mencapai tujuan. Motivasi didefinisikan dalam arti. Motivasi eksternal dapat berasal dari lingkungan seperti: motivasi dari guru, orang tua, pelatih, teman dekat, dll. Motif batin adalah keinginan, harapan dan cita-cita.

### **2.1.3.2 Fungsi Motivasi**

Fungsi motivasi adalah sebagai berikut:

- Untuk mendorong perilaku atau tindakan.
- Motivasi berperan sebagai pedoman, artinya tindakan diarahkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- Motivasi berperan sebagai penggerak, yaitu. motivasi berperan sebagai penentu cepat lambatnya kerja.
- Motivasi membantu mencapai tujuan.
- Menentukan arah kegiatan manusia.

### **2.1.3.3 Tujuan Motivasi**

Motivasi lebih berhasil bila tujuan jelas dan dilakukan oleh orang yang termotivasi sesuai dengan kebutuhan orang yang termotivasi. Oleh karena itu, setiap motivator harus mengetahui dan benar-benar memahami latar belakang, kebutuhan, dan kepribadian motivator. Organisasi perlu memahami bahwa petugas ingin bekerja keras dengan harapan kebutuhan dan keinginan petugas dapat terpenuhi. Hasibuan (2019:97):

- a. Meningkatkan semangat dan moral
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja
- c. Meningkatkan produktivitas tenaga kerja
- d. Meningkatkan loyalitas dan stabilitas petugas
- e. Memperkuat disiplin dan mengurangi absensi petugas

- f. Meningkatkan peningkatan rekrutmen
- g. Membangun lingkungan dan hubungan kerja yang positif
- h. Meningkatkan kreativitas petugas dan keandalan partisipasi
- i. Meningkatkan kesejahteraan petugas
- j. Meningkatkan tanggung jawab petugas atas pekerjaannya
- k. Mencapai peluang karir dan Mempercepat realisasi

#### **2.1.3.4 Macam-macam Motivasi**

Menurut Purwanto Woodward (2018), motivasi terbagi menjadi tiga kelompok, yaitu:

- a. Kebutuhan organik, yaitu: Motivasi ada dalam diri manusia.
- b. Alasan mendesak, yaitu: Motivasi yang muncul secara tiba-tiba di saat situasi membutuhkan tindakan yang cepat dan kuat.
- c. Motivasi obyektif, yaitu: Motivasi yang diarahkan pada sesuatu yang diharapkan disekitar kita, motivasi ini muncul karena adanya dukungan dalam diri seseorang.

#### **2.1.3.5 Faktor-Faktor Motivasi**

Faktor-faktor motivasi terbagi menjadi dua bagian, yaitu:

- a. Motivasi internal

Motivasi yang timbul dari dalam diri individu yaitu seperti motivasi yang datang dari dalam tanpa harus menunggu rangsangan atau dorongan dari luar. Dengan motivasi intrinsik, orang mudah dibimbing atau disadarkan akan tujuan, minat, keingintahuan, dan tantangan. Menurut Suryabrata, motivasi intrinsik tidak boleh dipengaruhi dari luar, melainkan seseorang sudah memiliki dukungan untuk mewujudkan suatu tujuan atau harapan. Misalnya, seseorang yang senang membaca tidak perlu membaca, seseorang yang berpartisipasi dalam pernyataan tentang kebutuhan spiritualnya dan tidak bergabung dengan teman-temannya.

- b. Motivasi eksternal

Motivasi yang muncul dari motivasi atau rangsangan yang bersifat tetap dan biasanya tidak mudah dipengaruhi oleh lingkungan luar. Misalnya: ikut penjelasan karena mengikuti temannya, ikut penjelasan karena sebelumnya sudah membaca pengumuman. Seperti yang telah dijelaskan di atas, motivasi terdiri dari faktor pendorong berupa tekanan dan keinginan sebagai kebutuhan individu.

### 2.1.3.6 Komponen Motivasi

Motivasi terdiri dari dua bagian: komponen internal dan eksternal. Komponen internal adalah perubahan dalam diri seseorang, keadaan ketidakpuasan, dan ketegangan psikologis. Faktor eksternal adalah apa yang diinginkan orang tersebut, tujuan yang menjadi tujuan tindakan tersebut. Ivancevich dan Konopaske (2018:148), ada empat pendekatan kunci untuk motivasi yang berkaitan dengan konten.

#### 1. Hirarki Kebutuhan Maslow

Inti dari teori Maslow adalah bahwa kebutuhan disusun dalam suatu hierarki (Maslow dan Kaplan, 1998). Kebutuhan tingkat terendah adalah kebutuhan fisiologis dan kebutuhan tingkat tertinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan ini didefinisikan sebagai:

- a) Fisiologis (fisiologis): kebutuhan akan makanan, minuman, tempat berlindung, kelegaan dari rasa sakit.
- b) Keselamatan dan perlindungan (*safety*): kebutuhan bebas ancaman didefinisikan sebagai keamanan dari peristiwa dan lingkungan yang mengancam.
- c) Komunitas, Masyarakat, Cinta (*Belonging, Society, Love*): kebutuhan akan persahabatan, koneksi, interaksi, cinta.
- d) Harga diri (*self-esteem*): kebutuhan akan harga diri dan penghargaan terhadap orang lain
- e) Aktualisasi diri: kebutuhan untuk memanfaatkan bakat, kemampuan, dan potensi diri sebaik-baiknya untuk memenuhi kebutuhan sendiri.

#### 2. Teori ERG Alderfer

Alderfer setuju dengan Maslow bahwa kebutuhan individu disusun secara hierarkis. Namun, hierarki kebutuhan yang diusulkannya hanya mencakup kebutuhan dari tiga kelompok berikut (Alderfer, Clayton P; 1972).

- a) Kehadiran: keinginan dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, rasa hormat, kondisi kerja, dll.

- b) Hubungan (kekerabatan): kebutuhan dipenuhi melalui hubungan sosial dan interpersonal yang bermakna.
- c) Pertumbuhan: suatu kebutuhan terpenuhi ketika seseorang memberikan kontribusi yang produktif atau kreatif. Menurut definisi ini, komponen internal adalah kebutuhan yang harus dipenuhi dan komponen eksternal adalah tujuan yang ingin dicapai.

### **2.1.3.7 Indikator Motivasi**

Indikator – Indikator Motivasi menurut Setyo (2019) yaitu:

1. Kebutuhan fisik dan biologis (*physiological needs*)
2. Kebutuhan keselamatan dan keamanan (*safety needs*)
3. Kebutuhan sosial (*affiliation needs*)
4. Kebutuhan akan penghargaan/prestasi (*esteem or status needs*)
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)

### **2.1.4 Budaya Organisasi**

#### **2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh seseorang atau kelompok yang bersangkutan baik keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan individu satu dengan yang lain dengan cara berinteraksi dan bertindak dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku dan bertindak. Seiring bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Menurut Hari (2019:4) budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya didalam organisasi. Selanjutnya menurut Edy (2019:1-2) budaya organisasi dapat



didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku disepakati dan diikuti oleh para anggota-anggota sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Adapun definisi lain menurut Saiful (2018:34) bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik ini tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi.

Berdasarkan berbagai pendapat menurut para ahli peneliti menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu alat atau sistem yang isinya terdapat nilai-nilai yang harus disepakati oleh anggota didalamnya dan anggota tersebut wajib menjalankannya.

#### **2.1.4.2 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Hari (2019:14) adapun karakteristik yang mempengaruhi budaya organisasi diantaranya:

1. Inovatif memperhitungkan resiko

Bahwa setiap petugas akan memberi perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin mendapatkan resiko kerugian bagi kelompok organisasi secara keseluruhan.

2. Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail

Menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari petugas didalam melaksanakan tugasnya.

3. Berorientasi pada hasil yang akan dicapai

Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan mereka. Melalui supervisi ini dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya.

#### 4. Berorientasi kepada semua kepentingan petugas

Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan oleh tim kerja (*teams work*), dimana kerjasama tim dapat dibentuk apabila manajer dapat melakukan supervisi dengan baik terhadap bawahannya.

#### 5. Agresif dalam bekerja

Produktivitas tinggi dapat dihasilkan apabila performa petugas dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksudkan antara lain kualifikasi keahlian (*ability skill*) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus di ikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi.

#### 6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja

Petugas harus mampu menjaga kondisi kesehatannya agar tetap prima, kondisi seperti ini hanya dapat dipenuhi apabila secara teratur mengkonsumsi makanan bergizi berdasarkan nasehat ahli gizi.

### **2.1.4.3 Fungsi Budaya Organisasi**

Di dalam suatu organisasi peran budaya dalam mempengaruhi perilaku petugas tampaknya semakin penting. Budaya organisasi dapat tercermin diantaranya dari sistem yang meliputi besar kecilnya kesempatan berinovasi dan berkreasi bagi petugas, pembentukan tim-tim kerja, kepemimpinan yang transparan dan tidak terlalu birokratis. Karakteristik tersebut yang dipersepsi oleh petugas sebagai budaya organisasi, diharapkan dapat berfungsi dalam memberikan kinerja yang optimal dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Sutrisno (Indrasari, 2018:21), fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi mempunyai peran pembeda, artinya budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi satu dengan yang lainnya.
- b. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.

- c. Budaya organisasi mempermudah timbul perubahan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual.
- d. Budaya organisasi meningkatkan kemandirian sistem sosial.

#### **2.1.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Afandi (2018:100), ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan

Kepemimpinan yaitu gaya seorang manajer dalam mengatur organisasi secara profesional.

- b. Kedisiplinan

Kedisiplinan yaitu mentaati peraturan perusahaan.

- c. Hubungan organisasi

Hubungan organisasi yaitu keterkaitan semua level jabatan-jabatan.

- d. Komunikasi

Komunikasi yaitu alur kerja yang terjalin dengan baik antara pimpinan dengan petugas.

#### **2.1.4.5 Manfaat Budaya Organisasi**

Kesinambungan organisasi sangat tergantung pada budaya yang dimiliki. Budaya perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai daya saing organisasi dalam menjawab tantangan dan perubahan. Budaya organisasi pun dapat berfungsi sebagai rantai pengikat dalam proses menyamakan persepsi atau arah pandang anggota terhadap suatu permasalahan, sehingga akan menjadi satu kekuatan dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Wibowo (Prawironegoro dan Utari, 2018:277), manfaat budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a) Budaya organisasi membentuk perilaku *staff* atau petugas dengan mendorong pencampuran nilai inti dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik, serta memfasilitasi koordinasi dan kontrol.
- b) Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada didalamnya.
- c) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi anggota, dengan budaya yang kuat anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya.

## 2.2 Review Penelitian Terdahulu

Untuk mengetahui persamaan dan perbedaan pada penelitian yang dilakukan peneliti dengan peneliti sebelumnya, maka dilakukan *review* terhadap temuan dari penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, peneliti mengutip beberapa penelitian sebelumnya yang pernah membahas mengenai variabel yang terkait dengan penelitian yang sedang dilakukan. Berikut ini merupakan hasil penelitian yang memiliki keterkaitan yaitu antara lain:

Penelitian pertama dilakukan oleh Meita Pragiwani *et.al.*, (2019) dengan variabel bebas (x) yang diambil dari kualitas pelayanan dan variabel intervening (z) yang diambil dari budaya organisasi. Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh kualitas pelayanan terhadap tingkat loyalitas nasabah premier wealth pada PT. Bank Maybank Indonesia Tbk Cabang Thamrin. Dalam instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, yang di ukur dengan skala Likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat maupun persepsi seseorang. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner yang tertutup yang telah disediakan pilihan jawaban dalam hal ini berupa jawaban sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pengolahan data dalam analisis ini menggunakan

program software *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 23 untuk analisis data. Sedangkan penyajian datanya dengan menggunakan tabel dan statistik. Hasil penelitian yaitu variabel budaya organisasi, kualitas pelayanan, dan pola komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat loyalitas nasabah.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi, kualitas pelayanan, dan pola komunikasi PT. Bank Maybank Indonesia, Tbk Cabang Thamrin, maka akan meningkatkan loyalitas nasabah premier wealth PT. Bank Maybank Indonesia, Tbk Cabang Thamrin. Begitu pun sebaliknya, semakin buruk budaya organisasi, kualitas pelayanan dan pola komunikasi maka tidak akan meningkatkan loyalitas nasabah premier wealth PT. Bank Maybank Indonesia, Tbk Cabang Thamrin.

Meskipun temuan baru ini menunjukkan hubungan antara budaya organisasi dan kualitas pelayanan terhadap tingkat loyalitas pelanggan, studi penelitian ini juga memiliki beberapa perbedaan. Yang pertama, subjek dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, dimana penelitian sebelumnya melakukan penelitian di PT. Bank Maybank Indonesia, Tbk Cabang Thamrin sedangkan untuk penelitian saat ini dilakukan di Unit Pelayanan Pemungutan Pajak Daerah (UPPPD) Cakung. Yang kedua, Fokus dalam penelitian sebelumnya adalah pengaruh kualitas pelayanan dan budaya organisasi terhadap tingkat loyalitas nasabah, sedangkan pada penelitian ini fokus penelitiannya adalah pengaruh kualitas pelayanan dan budaya organisasi pada kinerja organisasi. Dan terakhir, diketahui jika pengaruh budaya organisasi dan kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat loyalitas nasabah, hal ini dapat disimpulkan jika semakin baik budaya organisasi dan kualitas pelayanan yang diterapkan pada suatu organisasi (dalam hal ini PT. Bank Maybank Indonesia, Tbk Cabang Thamrin), maka akan meningkatkan loyalitas pada pelanggan (dalam hal ini nasabah) pada premier wealth PT. Bank Maybank Indonesia, Tbk Cabang Thamrin.

Penelitian kedua dilakukan Mohammad Benny Alexandri *et.al.*, (2019) dengan variabel bebas (x) yang diambil dari motivasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap

kinerja petugas PT. Bank Capital Indonesia (Kantor Pusat Operasional). Metode yang digunakan adalah menggunakan metode asosiatif kausal. Penelitian asosiatif kausal adalah studi yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini menjelaskan pengaruh dan hubungan dari variabel yang akan dipelajari. Objek penelitian ini adalah petugas di PT. Bank Capital Indonesia, Tbk Kantor Pusat Operasional, tempat penulis mendistribusikan kuesioner tertulis untuk diberikan kepada petugas PT. Bank Capital Indonesia, Tbk Kantor Pusat Operasional dijawab dengan menggunakan "Skala Likert".

Dalam penelitian ini, 150 petugas diambil responden pada Maret 2017. Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Dari hasil penelitian diketahui bahwa ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja petugas. Dari 3 (tiga) variabel penelitian yang dianalisis, bahwa variabel motivasi adalah variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja petugas dan diikuti oleh variabel lingkungan kerja dan variabel gaya kepemimpinan.

Meskipun temuan baru ini menunjukkan hubungan antara motivasi terhadap kinerja petugas, studi penelitian ini juga memiliki beberapa perbedaan. Yang pertama, subjek dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, dimana penelitian sebelumnya melakukan penelitian di PT. Bank Capital Indonesia, Tbk Kantor Pusat Operasional sedangkan untuk penelitian saat ini dilakukan di Unit Pelayanan Pemungutan Pajak Daerah (UPPPD) Cakung. Yang kedua, fokus dalam penelitian sebelumnya adalah pengaruh dan hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja petugas, sedangkan pada penelitian ini fokus penelitiannya adalah pengaruh motivasi pada kinerja organisasi. Dan terakhir, diketahui jika variabel motivasi akan menunjukkan angka yang signifikan jika diikuti dengan variabel gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, jika motivasi naik 1 angka maka gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja akan naik dan berpengaruh terhadap kinerja petugas dan organisasi, yang mana hal ini akan menguntungkan pihak perusahaan.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Nugroho Priyo Sutanto *et.al.*, (2021) dengan variabel bebas (x) yang diambil yaitu motivasi dan pelatihan, dan variabel terikat (y) yang diambil yaitu kinerja organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah menguji dan menganalisis pengaruh motivasi dan pelatihan terhadap kinerja organisasi. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 122 pegawai di KPP Pratama Karanganyar. Analisis data teknik yang digunakan analisis regresi linier berganda. Diketahui motivasi berpengaruh terhadap kinerja petugas, terutama dengan adanya fasilitas kerja. Fasilitas kerja adalah fasilitas yang disediakan oleh instansi untuk mendukung jalannya suatu pekerjaan pada badan atau organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh pemegang kendali. Selain itu, fasilitas yang memadai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja petugas juga organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Desiyanti *et.al.* (2019) hasil penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pelatihan, profesionalisme, dan komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja petugas.

Berbeda dengan Kurniawan dan Prasilowati (2019) ditemukan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja Pelayanan Pajak Pratama Cileungsi Pegawai kantor. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja Pajak Pratama Cileungsi Pegawai kantor. Namun penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan *et.al.* (2012) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap pekerjaan kepuasan. Motivasi dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, pengaruh pelatihan terhadap kinerja organisasi yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja Pegawai KPP Pratama Karanganyar terbukti. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayat dan Budiartma (2019) yang mengakibatkan pendidikan dan pelatihan kerja berpengaruh secara parsial dan simultan pertunjukan. Trisyanti *et.al.* (2019) menunjukkan hasil bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Pelatihan berpengaruh positif serta signifikan terhadap produktivitas kerja. Namun hasil ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Desiyanti *et.al.* (2019) yang memberikan hasil bahwa motivasi berpengaruh

terhadap kinerja petugas. Sedangkan pelatihan, profesionalisme, dan komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja petugas. Kesimpulan dalam penelitian pertama ini adalah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dan pelatihan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Meskipun temuan baru ini menunjukkan hubungan antara motivasi dan pelatihan terhadap kinerja organisasi, studi penelitian ini juga memiliki beberapa perbedaan. Yang pertama, subjek dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, dimana penelitian sebelumnya melakukan penelitian di KPP Pratama Karanganyar, sedangkan untuk penelitian saat ini dilakukan di Unit Pelayanan Pemungutan Pajak Daerah (UPPPD) Cakung. Dimana KPP Pratama mempunyai tugas melakukan pelayanan, pengawasan, dan penyuluhan pada wajib pajak pada bidang PPN, PPh, PPnBM, serta pajak tak langsung lain. PBB dan Bea Perolehan Hak terhadap Tanah & Bangunan juga menjadi kewenangan dari kantor pajak jenis ini. Sedangkan untuk UPPPD yaitu unit pelaksana teknis Dinas Pelayanan Pajak, dimana dalam pelaksanaan pelayanan pemungutan pajak Daerah dilakukan di area kecamatan atau bahkan kelurahan. Yang kedua, terdapat beberapa peneliti di penelitian sebelumnya yang mengemukakan pendapat mereka dimana terdapat ada dan tidak adanya pengaruh antara variabel bebas tersebut dengan variabel terikat, seperti Desiyanti *et.al.*, (2019) hasil penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Atau Dhermawan *et.al.*, (2012) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap pekerjaan kepuasan.

Penelitian keempat dilakukan oleh Atty Tri Juniartia dan Bayu Indra Setia, (2021) dengan variabel bebas (x) yang diambil yaitu motivasi dan variabel terikat (y) yang diambil yaitu kinerja organisasi. Metode ini dilakukan secara deskriptif dan terverifikasi. Penilaian skor pada variabel penelitian ini digunakan sebagai metode deskriptif, sedangkan metode Path Analysis digunakan baik untuk mengarahkan maupun menentukan kausalitas antara variabel penelitian dan uji hipotesis. Hasil deskriptif menunjukkan bahwa disiplin, kompensasi, kompetensi, motivasi, komitmen dan kinerja dikategorikan 'baik', namun belum optimal dalam pencapaiannya. Hasil



verifikasi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial dan simultan antara disiplin, kompensasi, dan kompetensi terhadap motivasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Motivasi didefinisikan sebagai “kondisi mental yang mendukung aktivitas dan memberikan energi yang mengarah untuk memenuhi kebutuhan, memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan”.

Berdasarkan analisis deskriptif yang dilakukan, dinyatakan bahwa motivasi menunjukkan hasil yang “cukup baik”. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden sudah memiliki motivasi yang baik dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini terlihat dari tanggapan mereka tentang keahlian mereka dalam menjalankan pekerjaan itu sendiri. Namun, rata-rata masih ada kekurangan dalam pembuatan kebijakan. Oleh karena itu, hal ini juga menunjukkan bahwa petugas belum sepenuhnya termotivasi karena mereka beranggapan bahwa kehadiran mereka tidak terlalu dibutuhkan. Mereka menganggap motivasi tidak selalu berhubungan untuk mendapatkan kompensasi tetapi untuk penegasan atau sebuah pengakuan dari lembaga, badan, organisasi, atau perusahaan juga. Ini adalah motivasi terbesar bagi petugas.

Meskipun temuan baru ini menunjukkan hubungan antara disiplin, kompensasi, dan kompetensi terhadap motivasi, baik secara langsung maupun tidak langsung, studi penelitian ini juga memiliki beberapa perbedaan. Yang pertama, subjek dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, dimana penelitian sebelumnya melakukan penelitian di tempat yang tidak disebutkan, sedangkan untuk penelitian saat ini dilakukan di Unit Pelayanan Pemungutan Pajak Daerah (UPPPD) Cakung. Yang kedua, terdapat tanggapan dari peneliti di penelitian sebelumnya mengenai keahlian petugas dalam menjalankan pekerjaan mereka sendiri, dimana rata-rata masih ada kekurangan dalam pembuatan kebijakan. Sedangkan, jika menurut peneliti saat ini petugas bukannya tidak ahli dalam menjalankan pekerjaan mereka melainkan petugas merasa terbebani dengan tugas yang diberikan dikarenakan pimpinan atau rekan satu tim mereka yang tidak bisa untuk diajak bekerja sama dan lebih mementingkan diri sendiri diatas kepentingan bersama.

Penelitian kelima dilakukan oleh Reny Nozariyanti *et.al.*, (2023) dengan variabel bebas (x) yang diambil yaitu motivasi dan pelatihan, variabel intervening (z) diambil dari budaya, dan variabel terikat (y) yang diambil yaitu kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penentuan dalam motivasi dan pelatihan dengan budaya kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja pada Badan Pendapatan Daerah Kota Batam. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode deskriptif ini melibatkan pengumpulan data untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan tentang pendapat orang mengenai suatu masalah atau topik. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner yang disebarakan kepada 102 responden.

Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Square (PLS) menggunakan software SmartPLS versi 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja memiliki P-value sebesar  $0,026 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja adalah signifikan. Pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja memiliki P-Values sebesar  $0,001 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh pelatihan terhadap kinerja adalah signifikan. Pengaruh variabel budaya kerja terhadap kinerja memiliki P-value sebesar  $0,025 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh budaya kerja terhadap kinerja adalah signifikan. Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap budaya kerja memiliki P-Values  $0,008 < 0,05$ .

Meskipun temuan baru ini menunjukkan penentuan hubungan dalam motivasi dan pelatihan dengan budaya kerja sebagai variabel *intervening* terhadap kinerja pada Badan Pendapatan Daerah Kota Batam, studi penelitian ini juga memiliki beberapa perbedaan. Yang pertama, subjek dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, dimana penelitian sebelumnya melakukan penelitian di Badan Pendapatan Daerah Kota Batam, sedangkan untuk penelitian saat ini dilakukan di Unit Pelayanan Pemungutan Pajak Daerah (UPPPD) Cakung. Yang kedua, tidak ada pertimbangan yang ditujukan pada aspek budaya yang berbeda saat menyelidiki hubungan antara beragam variabel yang diperiksa dalam studi penelitian ini. Studi lebih lanjut dapat

menyelidiki peran faktor budaya pada variabel-variabel ini. Dan yang terakhir, diketahui jika variabel motivasi akan menunjukkan angka yang signifikan jika diikuti dengan variabel pelatihan, dan budaya organisasi. Oleh karena itu, jika motivasi naik 1 angka maka pelatihan dan budaya organisasi akan naik dan berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja petugas dan organisasi, yang mana hal ini akan menguntungkan pihak perusahaan.

Penelitian keenam dilakukan oleh Suyono *et.al.*, (2022) dengan variabel bebas (x) yaitu kualitas pelayanan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, menguji, dan menganalisis pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan dan loyalitas klien kantor konsultan pajak dan manajemen Dr. Sudarno, S.Pd., M.M., BKP dan rekan sejawat Pekanbaru. Waktu penelitian dimulai pada bulan Agustus sampai dengan November 2021. Responden dalam penelitian ini diambil dari klien kantor konsultan pajak dan manajemen Dr. Sudarno Pekanbaru, yaitu sebanyak 86 klien yang terdiri dari WPOP dan WPB. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian menggunakan sampel jenuh dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian adalah seluruh anggota populasi objek penelitian sebanyak 86 responden.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan bantuan software SPSS versi 21. Hasil penelitian menunjukkan (1) *Assurance* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan klien (2) Reliabilitas, daya tanggap, empati, dan bukti fisik tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan klien. *Tangibles* dan kepuasan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap loyalitas klien. (4) Keandalan, daya tanggap, jaminan dan empati tidak berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas klien.

Meskipun temuan baru ini untuk mengetahui, menguji, dan menganalisis pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan dan loyalitas klien, studi penelitian ini juga memiliki beberapa perbedaan. Yang pertama, subjek dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, dimana penelitian sebelumnya melakukan penelitian di klien kantor konsultan pajak dan manajemen Dr. Sudarno, S.Pd., M.M., BKP dan rekan

sejawat Pekanbaru, sedangkan untuk penelitian saat ini dilakukan di Unit Pelayanan Pemungutan Pajak Daerah (UPPPD) Cakung. Yang kedua, pada indikator kualitas pelayanan terdapat *reliability*, *responsiveness*, *assurances*, *empathy*, dan *tangibles*. Namun, pada penelitian sebelumnya, hanya terdapat 2 (dua) indikator yang berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja organisasi yaitu *assurances* dan *tangibles*, sedangkan sisanya tidak berpengaruh baik terhadap kepuasan maupun loyalitas klien. Berdasarkan keterbatasan penelitian yang telah dijelaskan, jika jaminan yang baik dan berwujud akan mampu memberikan kepuasan dan loyalitas kepada klien.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Viere Ekadewi Reggina dan Desak Ketut Sintaasih (2023) dengan variabel bebas (x) pelatihan dan motivasi, dan variabel terikat (y) kinerja organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi, pelatihan, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Lokasi penelitian adalah KPP Pratama Denpasar Barat. Jumlah pegawai yang menjadi populasi adalah 97 orang. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 97 orang yang ditentukan dengan teknik sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan kuesioner. Analisis data dilakukan dengan analisis dan dengan bantuan SPSS versi 24. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat dapat meningkat disebabkan oleh kompensasi dan pelatihan yang baik serta tingginya motivasi. Kompensasi, pelatihan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Denpasar Barat. Motivasi merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai.

Meskipun temuan baru ini untuk mengetahui pengaruh kompensasi, pelatihan, dan motivasi terhadap kinerja pegawai dan organisasi, studi penelitian ini juga memiliki beberapa perbedaan. Yang pertama, subjek dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, dimana penelitian sebelumnya melakukan penelitian di KPP Pratama Denpasar Barat, sedangkan untuk penelitian saat ini dilakukan di Unit Pelayanan Pemungutan Pajak Daerah (UPPPD) Cakung. Yang kedua, terdapat 2 (dua) data yang dilampirkan pada penelitian sebelumnya yaitu hasil pencapaian kinerja

pegawai dan hasil survei pegawai. Sedangkan pada penelitian saat ini terdapat 3 (tiga) data yang dilampirkan yaitu target dan realisasi pendapatan pajak, realisasi pendapatan yang sudah dicapai selama 1 tahun terakhir, dan hasil survei kinerja petugas. Dan terakhir, berdasarkan analisis yang telah dilakukan terhadap data yang telah dikumpulkan maka dapat disimpulkan motivasi merupakan variabel dengan pengaruh yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa motivasi yang ada pada dalam diri setiap orang berbeda-beda sehingga mereka akan melakukan berbagai upaya untuk dapat memenuhi keinginannya melalui motivasi yang ada dan memberikan kinerja terbaiknya.

Penelitian kedelapan dilakukan oleh Reiny Irianti Poetri, Bambang Mantikei, dan Thresia Kristiana (2020) dengan variabel bebas (x) yaitu kualitas pelayanan dan motivasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur dan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung kualitas pelayanan, motivasi kerja, terhadap kepuasan kerja dan kinerja serta mengukur dan menganalisis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja petugas. Sampel penelitian terdiri dari 200 orang pegawai pelayanan wajib pajak Kantor BPPRD Palangka Raya. Data penelitian berupa data primer dan sekunder diperoleh melalui observasi dan kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan analisis jalur, sedangkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dan kinerja sebagai variabel dependen (variabel terikat). Dari hasil analisis yang dilakukan terdapat pengaruh langsung (*direct effect*) antara kualitas pelayanan terhadap kinerja adalah signifikan, kualitas pelayanan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Sedangkan dari hasil analisis jalur (*path analysis*) dimana pengaruh langsung (*direct effect*) antara kualitas pelayanan terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja berpengaruh signifikan, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja tidak signifikan. Sedangkan pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) kualitas pelayanan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar hasil signifikannya daripada motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar, artinya motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan.

Meskipun temuan baru ini untuk mengukur dan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung kualitas pelayanan, motivasi kerja, terhadap kepuasan kerja dan kinerja petugas. Yang pertama, subjek dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, dimana penelitian sebelumnya melakukan penelitian di Kantor BPPRD Palangka Raya, sedangkan untuk penelitian saat ini dilakukan di Unit Pelayanan Pemungutan Pajak Daerah (UPPPD) Cakung. Yang kedua, terdapat pengaruh langsung (*direct effect*) antara kualitas pelayanan terhadap kinerja adalah signifikan. Dimana pengaruh langsung (*direct effect*) antara kualitas pelayanan terhadap kinerja organisasi maupun terhadap kinerja petugas berpengaruh signifikan. Sedangkan pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) kualitas pelayanan terhadap kinerja organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan.

Penelitian kesembilan dilakukan oleh Manurung dan Demsi Minar (2018) dengan variabel bebas (x) yaitu kualitas pelayanan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui keadaan kualitas pelayanan pada KPP Pratama Majalaya, untuk mengetahui kinerja pelayanan pada KPP Pratama Majalaya, dan terakhir untuk mengetahui pengaruh kualitas pelayanan terhadap kinerja pelayanan pada KPP Pratama Majalaya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: pelaksanaan kualitas pelayanan yang diberikan KPP Pratama Majalaya secara kumulatif dapat dikatakan sangat baik. Hal ini didukung dengan adanya bukti fisik (*Tangible*), keandalan (*Reliability*), daya tanggap (*Responsiveness*), jaminan (*Assurance*) dan empati (*Empathy*). Selain itu, kinerja pelayanan pada KPP Pratama Majalaya secara kumulatif dapat dikatakan sangat baik. Hal ini didukung oleh *Quality, Quantity, Timeliness, Cost Effectiveness, Need for Supervision* dan *Interpersonal Impact*.

Meskipun temuan baru ini untuk mengetahui keadaan kualitas pelayanan pada KPP Pratama Majalaya, untuk mengetahui kinerja pelayanan pada KPP Pratama Majalaya, dan terakhir untuk mengetahui pengaruh kualitas pelayanan terhadap kinerja pelayanan pada KPP Pratama Majalaya. Yang pertama, subjek dalam penelitian ini

berbeda dengan penelitian sebelumnya, dimana penelitian sebelumnya melakukan penelitian di KPP Pratama Majalaya, sedangkan untuk penelitian saat ini dilakukan di Unit Pelayanan Pemungutan Pajak Daerah (UPPPD) Cakung. Yang kedua, pada indikator kualitas pelayanan terdapat *reliability*, *responsiveness*, *assurances*, *empathy*, dan *tangibles*. Namun, pada penelitian sebelumnya, hanya terdapat 2 (dua) indikator yang berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja organisasi yaitu *assurances* dan *tangibles*, sedangkan sisanya tidak berpengaruh baik terhadap kepuasan maupun loyalitas klien. Berdasarkan keterbatasan penelitian yang telah dijelaskan, jika jaminan yang baik dan berwujud akan mampu memberikan kepuasan dan loyalitas kepada klien.

Penelitian-penelitian di atas merupakan penelitian yang mendukung penelitian ini dengan menyajikan berbagai teori, pandangan, dan hasil uji penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Berdasarkan hasil dari *review* penelitian terdahulu, terdapat beberapa kriteria yang berbeda antara penelitian-penelitian tersebut dengan penelitian ini, dimana penelitian ini menafsirkan kembali teori yang ada namun dalam konteks yang berbeda, memberikan interpretasi baru dengan menggunakan informasi yang ada, serta menerapkan ide pada penelitian terdahulu dan menerapkannya di area atau negara yang berbeda.

## **2.3 Keterikatan Antar Variabel Penelitian**

### **2.3.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Organisasi**

Proses Pelatihan bagi petugas maupun organisasi merupakan hal yang sangat penting karena dengan adanya pelatihan maka secara otomatis kemampuan petugas akan berkembang, pada proses pelatihan ini seorang petugas akan dibimbing dan diarahkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan tepat waktu. Menurut Rivai (2019:240) Pelatihan merupakan proses secara sistematis yang mengubah tingkah laku seorang pegawai untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan seorang pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi yang mana dapat membantu pegawai untuk mencapai

kehalian dan kemampuan tertentu supaya berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Lebih lanjut dijelaskan mengenai indikator dalam pelatihan, antara lain: materi pelatihan, metode pelatihan, kemampuan instruktur, peserta pelatihan, dan evaluasi pelatihan. Menurut Dale Yoder dan Edwin B. Flippo, mereka mengatakan “Pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengawas, sedangkan istilah pengembangan ditujukan untuk pegawai tingkat manajemen. Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap pada seseorang”. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin. Peningkatan akan kemampuan dan keahlian para SDM tersebut berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab pada saat ini.

### **2.3.2 Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kinerja Organisasi**

Kualitas pelayanan merupakan tingkat keunggulan yang diharapkan dari layanan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut, untuk memenuhi tuntutan pelanggan. Bila layanan yang diterima atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas layanan dipersepsikan baik dan memuaskan, sebaliknya bila layanan yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan, maka kualitas layanan dipersepsikan buruk. Jadi, baik tidaknya kualitas layanan tergantung pada kemampuan penyedia layanan dalam memenuhi harapan atau tuntutan pelanggan. Pelayanan publik yang berkualitas akan meningkatkan kinerja organisasi, dan disisi yang lain, akan menjadikan organisasi mendapat kepercayaan dari masyarakat sebagai organisasi pelayanan publik yang memiliki kredibilitas. Dengan adanya kepercayaan dari masyarakat pengguna layanan, dapat memacu aparat atau pegawai untuk lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan suatu pekerjaan mereka sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.



### **2.3.3 Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Budaya Organisasi**

Kualitas pelayanan terhadap budaya organisasi yang baik merupakan kunci utama bagi suatu penelitian dalam mencapai tujuan organisasi dan menjamin manfaat wilayah, juga kualitas pelayanan merupakan ukuran seberapa baik yang diberikan sesuai dengan harapan pelanggan (Atmaja 2018:50), pelayanan publik perlu memperhatikan kebutuhan masyarakat, kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi jika pelayanan publik dapat memberikan pelayanan dengan memenuhi indikator pelayanan yang baik, kualitas pelayanan merupakan tingkat keunggulan (*excellent*) yang diharapkan dan pengendalian atas keunggulan tersebut untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Dalam rangka memperbaiki kualitas pelayanan ini, manajemen harus mampu menerapkan manajemen yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat, sedangkan budaya organisasi turut mempunyai arti penting dalam organisasi yang dilakukan secara konsisten dan tepat dengan mengacu pada kepribadian baik yang merupakan bentuk falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu, hal ini sejalan dengan Robbins dalam Sulaksono (2015:2) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan suatu organisasi dan organisasi lain, sistem makna bersama ini bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai dengan bagaimana petugas mempresepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para petugas menyukai budaya/tidak sehingga budaya organisasi dalam sudut pandang petugas dapat memberikan pedoman bagi petugas akan segala sesuatu yang penting untuk dilakukan.

### **2.3.4 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Organisasi**

Motivasi dapat dipandang sebagai suatu perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling*, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang atau keinginan untuk mencurahkan segala tenaga karena adanya suatu tujuan. Seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2009:61) motivasi merupakan kondisi atau energi

yang menggerakkan diri petugas yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Motivasi muncul dari dalam diri manusia karena dorongan oleh adanya unsur suatu tujuan. Dalam hal ini manusia mempunyai kecenderungan seperti yang diungkapkan oleh Mc. Gregor dalam Gomes (2003:192) bahwa manusia seperti teori X dan teori Y. Teori X yang pada dasarnya menyatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif, sedangkan teori Y pada dasarnya manusia cenderung berperilaku positif, maka perlu adanya motivasi terhadap petugasnya. Dua hal yang berkaitan dengan kinerja (*performance*) adalah kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha petugas dan kemampuan petugas untuk melaksanakannya. Dapat ditarik kesimpulan bahwa para petugas mampu melakukan pekerjaan dan ingin mencapai hasil maksimal dalam pekerjaannya. Perwujudan kinerja yang maksimal, dibutuhkan suatu dorongan untuk memunculkan kemauan dan semangat kerja, yaitu dengan motivasi. Motivasi berfungsi untuk merangsang kemampuan petugas maka akan tercipta hasil kinerja maksimal.

### **2.3.5 Pengaruh Motivasi terhadap Budaya Organisasi**

Menurut Hafidzi dkk (2019 :53) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Sunyoto (2018), motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan kemampuan dan keahliannya secara optimal guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap petugas mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktifitas kerja yang tinggi. Perilaku seseorang dipengaruhi dan dirangsang oleh keinginan, pemenuhan kebutuhan serta tujuan dan kepuasannya. Rangsangan timbul dari dalam dan dari luar. Rangsangan ini akan menciptakan dorongan pada seseorang untuk melakukan aktifitas. Menurut Hasibuan (dalam Febrianti, N.R 2020) motivasi adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Menurut

Andika (2019) motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal. Motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian yang dilakukan, terdapat hubungan yang dimiliki motivasi dan budaya organisasi dengan kinerja organisasi adalah positif dengan tingkat hubungan yang kuat. Artinya, bahwa jika motivasi dan budaya organisasi ditingkatkan maka kinerja pegawai dan juga organisasi akan naik dan sebaliknya jika motivasi dan budaya organisasi ditiurunkan maka kinerja pegawai dan organisasi juga akan turun.

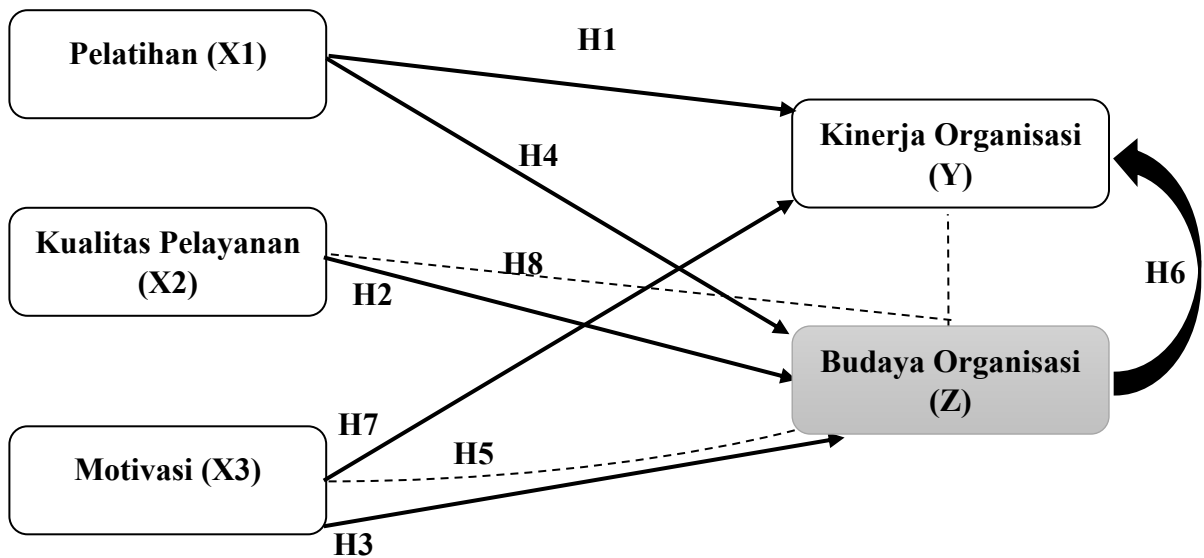
### **2.3.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi**

Menurut Hari (2019:4) budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya didalam organisasi. Sedangkan menurut Edy (2019:1-2) budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku disepakati dan diikuti oleh para anggota-anggota sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja organisasi. Keberhasilan suatu organisasi untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai (*values*) budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Fenomena ini dilihat dari proses kerja dan kondisi pekerjaannya, waktu yang digunakan kurang bersesuaian yang mengakibatkan kesalahan. Dalam melaksanakan pekerjaan, jumlah dan jenis pemberian layanan dalam bekerja tidak sesuai, sehingga praktek semacam ini sudah saatnya berubah, terlebih lagi ketika undang-undang otonomi daerah telah menawarkan paradigma baru mengenai fungsi yang harus dijalankan oleh kantor pajak. Dengan perkataan lain, untuk menjalankan otonomi daerah diperlukan manajemen baru yang sesuai dengan dinamika persoalan

yang dihadapi. Manajemen sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat penting bagi keberhasilan implementasi otonomi daerah di Indonesia.

#### 2.4 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual penelitian adalah keterkaitan antara teori–teori atau konsep yang mendukung dalam penelitian yang digunakan sebagai pedoman dalam menyusun sistematis penelitian. Kerangka konseptual penelitian menjadi pedoman peneliti untuk menjelaskan secara sistematis teori yang digunakan dalam penelitian. Penelitian ini memiliki kerangka konseptual yang akan dijelaskan pada gambar dibawah ini.



Sumber: Data Peneliti

**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian**

#### 2.5 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah proposisi atau dugaan yang belum terbukti. Jadi, hipotesis masih bersifat tentatif. Pernyataan hipotesis hanya menjelaskan fenomena dan kemungkinan jawaban atas pertanyaan penelitian. Jawaban sesungguhnya didapatkan

setelah penelitian dilakukan. Berdasarkan permasalahan yang ada dalam penelitian ini, maka hipotesis peneliti adalah:

Pengaruh X1 (Pelatihan) terhadap Y (Kinerja Organisasi)

H1: Diduga terdapat pengaruh antara Pelatihan terhadap Kinerja Organisasi di Unit Pelayanan Pemungutan Pajak Daerah (UPPPD) Cakung.

Pengaruh X2 (Kualitas Pelayanan) terhadap Z (Budaya Organisasi).

H2: Diduga terdapat pengaruh antara Kualitas Pelayanan terhadap Budaya Organisasi di Unit Pelayanan Pemungutan Pajak Daerah (UPPPD) Cakung.

Pengaruh X3 (Motivasi) terhadap Z (Budaya Organisasi).

H3: Diduga terdapat pengaruh antara Motivasi terhadap Budaya Organisasi di Unit Pelayanan Pemungutan Pajak Daerah (UPPPD) Cakung.

Pengaruh X1 (Pelatihan) terhadap Z (Budaya Organisasi).

H4: Diduga terdapat pengaruh antara Pelatihan terhadap Budaya Organisasi di Unit Pelayanan Pemungutan Pajak Daerah (UPPPD) Cakung.

Pengaruh X3 (Motivasi) terhadap Y (Kinerja Organisasi) melalui Z (Budaya Organisasi).

H5: Diduga terdapat pengaruh antara Motivasi terhadap Kinerja Organisasi melalui Budaya Organisasi di Unit Pelayanan Pemungutan Pajak Daerah (UPPPD) Cakung.

Pengaruh Z (Budaya Organisasi) terhadap Y (Kinerja Organisasi).

H6: Diduga terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi di Unit Pelayanan Pemungutan Pajak Daerah (UPPPD) Cakung.

Pengaruh X3 (Motivasi) terhadap Y (Kinerja Organisasi)

H7: Diduga terdapat pengaruh antara Motivasi terhadap Kinerja Organisasi di Unit Pelayanan Pemungutan Pajak Daerah (UPPPD) Cakung.

Pengaruh X2 (Kualitas Pelayanan) Y (Kinerja Organisasi) melalui Z (Budaya Organisasi).

H8: Diduga terdapat pengaruh antara Kualitas Pelayanan terhadap Kinerja Organisasi melalui Budaya Organisasi di Unit Pelayanan Pemungutan Pajak Daerah (UPPPD) Cakung.