



Oleh: RETNO HERMAWATI<sup>1</sup>  
Email: [rhs\\_nana@yahoo.com](mailto:rhs_nana@yahoo.com)

# Pengaruh Pelatihan, Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Pustakawan (Studi Kasus) pada Perpustakaan Nasional

## Abstrak

Keberhasilan institusi perpustakaan bagi masyarakat pemakainya adalah bukan merupakan hasil kerja orang perorangan, melainkan hasil kerja bersama atau kolaborasi semua pegawai, mulai dari pucuk pimpinan dan pejabat struktural, pejabat fungsional dan tenaga pendukung lainnya, termasuk budaya kerja agar sumber daya manusia yang ada dapat termotivasi dalam bekerja. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan. Terdapat beberapa faktor yang mampu mempengaruhi naik atau turunnya kinerja karyawan diantaranya pelatihan, motivasi dan budaya organisasi. Untuk mewujudkan rencana di atas perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan peningkatan profesionalisme pustakawan dengan cara mengadakan pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan ilmu perpustakaan dan teknologi informasi dan komunikasi. Pada bagian akhir tulisan ini, disampaikan metode peningkatan kinerja dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh motivasi kerja.

**Kata kunci:** *pelatihan, motivasi dan budaya organisasi*

## Pendahuluan

Perpustakaan Nasional merupakan lembaga pelayanan publik yang mana kinerjanya perlu didorong dan ditingkatkan terus menerus. Pelayanan perpustakaan juga masih belum memuaskan hal ini ditandai dengan masih rendahnya masyarakat memanfaatkan atau berkunjung ke Perpustakaan Nasional. Seperti diketahui naik turunnya eksistensi institusi perpustakaan juga berkaitan erat dengan kinerja pimpinan dan para pejabat struktural pada semua institusi perpustakaan yang mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai pembina internal bagi sumber daya tenaga perpustakaan

yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan demikian, keberhasilan institusi perpustakaan bagi masyarakat pemakainya adalah bukan merupakan hasil kerja orang-perorangan, melainkan hasil kerja bersama atau kolaborasi semua pegawai, mulai dari pucuk pimpinan dan pejabat struktural, pejabat fungsional dan tenaga pendukung lainnya, termasuk budaya kerja agar sumber daya manusia yang ada dapat termotivasi dalam bekerja. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan. Terdapat beberapa

<sup>1</sup> Pustakawan Ahli Madya Perpustakaan Nasional

faktor yang mampu mempengaruhi naik atau turunnya kinerja karyawan diantaranya pelatihan, motivasi dan budaya organisasi.

Dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas tersebut, sumber daya manusia aparatur atau yang disebut dengan Pegawai Negeri Sipil/Aparatur Sipil Negara di lingkungan Perpustakaan Nasional dituntut untuk memberikan kinerja yang optimal dalam memberikan layanan yang terbaik kepada masyarakat. Untuk mewujudkan rencana di atas perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui peningkatan profesionalisme pustakawan dengan cara mengadakan pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan ilmu perpustakaan dan teknologi informasi dan komunikasi. Peningkatan kinerja dalam suatu organisasi juga dipengaruhi oleh motivasi kerja.

Organisasi perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan pegawai sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan, dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Secara umum, kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional, dalam tiga tahun terakhir sejak tahun 2013 sampai dengan tahun 2015 dapat dilihat sebagaimana Tabel 1.1 di bawah ini:

Tabel 1.1. Perbandingan Capaian Kinerja Sasaran Program/Kegiatan Prioritas Pengembangan Pustakawan Perpustakaan Nasional Tahun 2013 s.d. 2015

No	IKU	Tahun 2013			Tahun 2014			Tahun 2015		
		Target	Realisasi	Capaian	Target	Realisasi	Capaian	Target	Realisasi	Capaian
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Jumlah pustakawan, tenaga teknis, dan tim penilai yang memiliki sertifikasi	20 Orang	20 Orang	100%	120 Orang	132 Orang	110%	110 Orang	125 Orang	113%
2	Jumlah pedoman dan standar kompetensi	20 Naskah	20 Naskah	100%	10 Naskah	9 Naskah	90%	6 Naskah	4 Naskah	66,66%
3	Jumlah bimbingan teknis, pemasyarakatan, dan evaluasi pustakawan	11 Kegiatan	12 Kegiatan	109%	11 Kegiatan	11 Kegiatan	100%	12 Kegiatan	10 Kegiatan	83,32%
4	Jumlah frekuensi koordinasi kepustakawanan	6 Kali	7 Kali	110%	6 Kali	6 Kali	100%	7 Kali	10 Kali	142%
5	Jumlah dokumen laporan pemantauan dan evaluasi	2 Naskah	2 Naskah	100%	2 Naskah	2 Naskah	100%	2 Naskah	2 Naskah	100%

Sumber: Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Perpustakaan RI Tahun 2013, 2014 dan 2015

Berdasarkan Tabel 1.1. di atas dapat dilihat capaian kinerja IKU “Persentase jumlah pedoman dan standar kompetensi” pada tahun 2015 dan 2016 mengalami penurunan sebesar 10% dan 23,34% dari yang sebelumnya pada tahun 2014 dan 2015. Dan juga persentase jumlah bimbingan teknis, pemasyarakatan, dan evaluasi pustakawan” pada tahun 2014 mengalami penurunan sebesar 16,68 % dari yang sebelumnya pada tahun 2013 sebesar 100% menjadi 83,32%. Selanjutnya berdasarkan hasil evaluasi akuntabilitas instansi pemerintah Tahun 2015 yang dirilis Kemenpan-RB, Nilai Akuntabilitas Kinerja Perpustakaan Nasional rendah memperoleh predikat CC dengan nilai 50,38 dibandingkan nilai rata-rata akuntabilitas Kementerian/Lembaga 65,82.

Dari uraian tersebut di atas, dapat memberikan gambaran bahwa kinerja atau tindakan pencapaian pelaksanaan kebijakan dalam mewujudkan sasaran dan tujuan organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasi belum dapat dicapai secara optimal. Perpustakaan Nasional sebagai Instansi pembina di bidang perpustakaan dan kepustakawanan pada saat ini memiliki 746 pegawai atau sumber daya perpustakaan, termasuk 247 tenaga fungsional Pustakawan dan (41%) adalah “Pustakawan Inpassing”, yaitu tenaga fungsional pustakawan tanpa latar belakang pendidikan formal di bidang ilmu perpustakaan. Dengan kondisi sumber daya tenaga perpustakaan seperti itu, cukup berat bagi

instansi Pembina di tingkat nasional ini untuk dapat dengan lancar melaksanakan program kerjanya dan melaksanakan layanan informasi secara optimal bagi masyarakat pemakainya.

Permasalahan yang penulis fokus mengkaji untuk mengetahui pengaruh pelatihan, budaya organisasi terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja pustakawan pada Perpustakaan Nasional. Dari perumusan masalah penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka dapat ditentukan tujuan penelitian ini untuk:

- a. Menganalisis dan mengkaji pengaruh pelatihan terhadap kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional.
- b. Menganalisis dan mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional.
- c. Menganalisis dan mengkaji pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja pustakawan Perpustakaan Nasional.
- d. Menganalisis dan mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pustakawan Perpustakaan Nasional.
- e. Menganalisis dan mengkaji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional.

#### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yaitu mengungkapkan pengaruh antar variabel dan dinyatakan dalam angka serta menjelaskannya dengan membandingkan dengan teori-teori yang telah ada dan menggunakan teknik analisis data yang sesuai dengan variabel dalam penelitian. Variabel yang diteliti yaitu pengaruh pelatihan, budaya organisasi, motivasi kerja sebagai variabel independen/bebas (x) dan motivasi kerja dan kinerja pustakawan sebagai variabel dependen/terikat (y).

Jenis penelitiannya adalah eksplanatorikausalitas yang didasarkan pada pengamatan (survey) terhadap akibat yang terjadi (kinerja pustakawan) dan mengetahui faktor-faktor yang mungkin menjadi penyebabnya (pelatihan, budaya organisasi dan motivasi kerja) melalui pengumpulan data dan informasi diambil dari populasi yang menjadi objek penelitian atau menarik sampel dari populasi yang ada dengan menggunakan daftar pertanyaan (quesioner), kemudian dianalisa untuk mendapatkan data yang akurat tentang fakta-fakta serta hubungan antara variabel penelitian.

#### Landasan Teori Pelatihan

##### Pengertian Pelatihan

Berdasarkan pendapat para ahli dapat penulis simpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang berarti terhadap institusi (perusahaan) dan demikian juga bagi perusahaan, yaitu dalam rangka memenuhi tuntutan para manajer dan departemen SDM dengan upaya pencapaian tujuan organisasi.

##### Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan adalah meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dan untuk mengubah sikap menjadi lebih baik yang telah ditetapkan (Handoko: 2007:103), bahwa salah satu faktor yang sangat penting dalam pengembangan SDM adalah pelatihan. Karena pelatihan tidak saja menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, sehingga dengan demikian meningkat pula performan kerja pegawai.

##### Jenis-jenis Pelatihan

Menurut Robert L. Malthis dan John H. Jackson (2006:318), pelatihan dapat dirancang dan diklasifikasikan ke dalam berbagai cara. Beberapa pengelompokan yang umum meliputi:

1. Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin: dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru);
2. Pelatihan pekerjaan/teknis: memungkinkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab mereka dengan baik (misalnya: pengetahuan tentang produk, proses dan prosedur teknis, dan hubungan pelanggan);
3. Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah: dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional (misalnya: komunikasi antar pribadi, keterampilan-keterampilan manajerial/kepengawasan, dan pemecahan konflik);
4. Pelatihan perkembangan dan inovatif: menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan (misalnya: praktik-praktik bisnis, perkembangan eksekutif, dan perubahan organisasional).

## Metode-metode Pelatihan

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006:327), metode pelatihan terdiri dari:

### 1. Pelatihan kooperatif

Sebuah bentuk dari pelatihan kooperatif *internsip* (magang kerja) biasanya mengkombinasikan pelatihan pekerjaan dengan instruksi di ruang kelas sekolah, perguruan tinggi, dan universitas. Seorang peserta *internsip* bekerja sebelum membuat keputusan perekrutan final.

Bentuk lainnya dari pelatihan kooperatif adalah pelatihan magang (*apprentice training*). Program pelatihan magang menyediakan seorang karyawan dengan pengalaman pada pekerjaan di bawah bimbingan seorang pekerja yang terampil dan bersertifikat.

### 2. Pelatihan jarak jauh

Adalah pelatihan yang peserta didiknya terpisah dari pendidik dan pembelajarannya menggunakan berbagai sumber belajar melalui teknologi komunikasi, informasi, dan media lain.

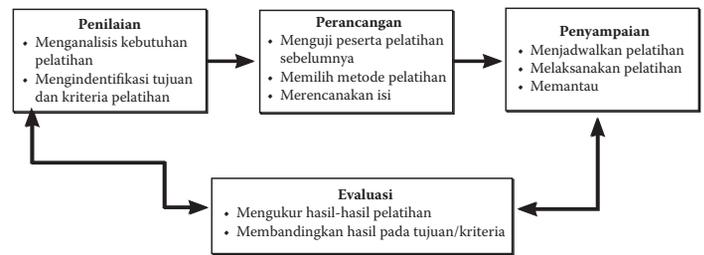
### 3. Pelatihan dan Teknologi

Pelatihan-pelatihan berbasis komputer melibatkan teknologi media dalam cakupan luas termasuk suara, gerakan (video dan animasi), grafik, dan *hiperteks* untuk melibatkan indera pelajar. Adanya *video streaming* memungkinkan video klip dari materi pelatihan untuk disimpan dalam *server* jaringan perusahaan. Para karyawan kemudian dapat mengakses materi tersebut dengan menggunakan intranet.

## Tahap-tahap Pelatihan

Pelatihan merupakan sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan organisasional. Menurut Mathis dan Jackson (2006:308) penerapan yang efektif dari pelatihan strategis membutuhkan penggunaan dari sebuah proses pelatihan yang sistematis. Terdapat empat tahap pada proses pelatihan yaitu; penilaian, perancangan, penyampaian, dan evaluasi. Penggunaan dari proses seperti ini akan mengurangi terjadinya usaha-usaha pelatihan yang tidak terencana, terkoordinasi, dan serampangan.

Langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagaimana pada gambar 1. berikut:



Sumber: Mathis and Jackson (2006:309)

Gambar 1. Proses Pelatihan menurut Mathis and Jackson (2006:309)

Berikut penjelasan dari gambar di atas:

1. Proses pelatihan yang pertama adalah penilaian yang terdiri dari analisis kebutuhan pelatihan serta identifikasi tujuan dan kriteria pelatihan. Penilaian dilakukan di awal sebelum melakukan pelatihan untuk mencari atau mengidentifikasi kemampuan apa yang diperlukan karyawan. Selanjutnya adalah menentukan tujuan dari setiap pelatihan yang akan dilakukan.
2. Setelah melakukan penilaian, proses pelatihan yang kedua adalah perancangan yang terdiri dari pemilihan metode pelatihan dan isi pelatihan. Pada tahap ini menentukan metode dan isi pelatihan seperti apa yang akan diadakan dan disesuaikan dengan analisis penilaian kebutuhan.
3. Selanjutnya proses yang ketiga adalah penyampaian yang terdiri dari jadwal, pelaksanaan dan pemantauan pelatihan. Tahap ini merupakan rangkaian kegiatan pelaksanaan program pelatihan yang sesuai dengan hasil perancangan dan ada pemantauan terhadap jalannya pelatihan.
4. Proses pelatihan yang terakhir adalah evaluasi yaitu mengukur hasil pelatihan dan membandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Apakah pelatihan berjalan dengan sukses dan sesuai tujuan yang ingin dicapai atau tidak.

## Evaluasi Hasil Pelatihan

Evaluasi terhadap pelaksanaan suatu kegiatan adalah merupakan hal yang penting. Begitu pula dengan pelaksanaan pelatihan haruslah dievaluasi dengan sistematis mendokumentasikan hasil-hasil pelatihan yang telah dilaksanakan.

Menurut Gomes (2002: 209), dalam evaluasi dilakukan

penilaian terhadap lima kriteria, yaitu:

1. *Reaction* (Reaksi)  
Ukuran mengenai reaksi ini di desain untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program pelatihan, biasanya dilakukan dengan memberikan kuesioner yang berisi tanggapan peserta diakhir pelatihan.
2. *Learning* (belajar)  
Informasi yang ingin diperoleh yaitu penguasaan peserta terhadap konsep-konsep, pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan dapat dilakukan dengan test tertulis, test informasi, latihan dan simulasi.
3. *Behaviors* (perilaku)  
Diharapkan dengan pelatihan terjadi perubahan perilaku pada karyawan. Evaluasi ini dilakukan dengan membandingkan perilaku sebelum dan sesudah dilakukan pelatihan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performa karyawan.
4. *Organizational result* (hasil)  
Tujuan kegiatan ini adalah untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja secara keseluruhan. Evaluasi ini dapat dilakukan dengan mengumpulkan data-data atas dasar kriteria produktivitas, pergantian, absen, kecelakaan-kecelakaan, keluhan, kepuasan dan lainnya.
5. *Cost efectivity* (efektivitas biaya)  
Dimaksud untuk mengetahui besar biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan yaitu antara biaya program dengan biaya permasalahan (Gomes, 2002 : 209)

#### **Pengertian Budaya**

- a. Arti kata budaya secara terminologis, budaya adalah suatu hasil dari budi dan atau daya, cipta, karya, karsa, pikiran dan adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradab. Dikatakan membudaya bila kontinyu, konvergen.
- b. Arti kata organisasi secara etimologis, organisasi adalah tubuh atau alat tubuh, aturan, susunan, perkumpulan dari kelompok tertentu dengan dasar ideologi yang sama. Arti kata organisasi secara terminologis, Robbins dalam Fahmi (2012:31) organisasi adalah kesatuan (*Entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

#### *Pengertian Motivasi*

Mangkunegara (2005:101) mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik memotivasi kerja pegawai: (1) teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja, (2) Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah "AIDDAS" yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan) dan *Satisfaction* (kepuasan). Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pimpinan. Dengan demikian pegawai bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

#### **Kinerja Pustakawan**

- a. Pengertian Kinerja Pustakawan  
Kinerja pustakawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan dengan derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu dengan pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Lubis, 2008).
- b. Penilaian Kinerja Pustakawan  
Penilaian kinerja pustakawan merupakan proses yang dilakukan setiap organisasi seperti perpustakaan dalam melihat keberhasilan yang dilakukan dari setiap pustakawan. Penilaian kinerja pustakawan dapat menciptakan, memelihara suatu iklim dan suasana yang baik di perpustakaan.
- c. Kerangka Berpikir  
Dari uraian di atas dengan memberikan pedoman langkah yang diambil dalam penulisan ini adalah

dengan memberikan kerangka dalam penulisan kajian yang dikenal dengan kerangka pemikiran:

1. Pengaruh langsung pelatihan terhadap motivasi kerja pustakawan  
Pemberian motivasi yaitu suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai atau karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai seorang karyawan dalam bekerja.
2. Budaya organisasi terdiri dari karakteristik yang relatif stabil. Budaya organisasi berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, motivator bagi seluruh pegawai dan orang – orang yang ada di dalamnya. Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja pustakawan kerjanya. Dari uraian di atas dapat diartikan semakin tinggi motivasi pustakawan dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan juga tinggi.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka dapat digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Berpikir

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian, landasan teori dan kerangka pemikiran penelitian yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan sebagai berikut:

- $H_1$  : Terdapat pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Kerja pada Perpustakaan Nasional.  
 $H_2$  : Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja pada Perpustakaan Nasional.  
 $H_3$  : Terdapat pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pustakawan pada Perpustakaan Nasional.  
 $H_4$  : Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pustakawan pada Perpustakaan Nasional.  
 $H_5$  : Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pustakawan pada Perpustakaan Nasional.

### Populasi dan Sampel

1. Populasi  
Menurut Sugiyono, (2006:72) menyatakan bahwa

populasi adalah wilayah generalisasi dari suatu objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sedangkan menurut Arikunto (2002:102), Populasi adalah “keseluruhan subjek penelitian”. Dengan kata lain adalah merupakan keseluruhan unit yang dilengkapi dengan ciri-ciri permasalahan yang diteliti. Populasi penelitian ini semua pustakawan Perpustakaan Nasional yang mempunyai latar pendidikan bidang non perpustakaan berjumlah 102 orang.

2. Sampel  
Pemilihan sampel untuk penelitian ini dilakukan secara *Purposive Sampling* yaitu populasi yang dijadikan sampel adalah populasi yang memenuhi kriteria tertentu dengan tujuan agar sampel lebih representatif dengan kriteria yang telah ditentukan. Adapun kriteria penelitian ini adalah pustakawan Perpustakaan Nasional secara teknis bekerja di Jakarta, status aktif dengan latar belakang pendidikan bidang non perpustakaan dan memenuhi kriteria peneliti yang digunakan sebagai responden 91 orang.

Penentuan sampel dilakukan secara *Purposive Sampling* berdasarkan kompetensi jabatan fungsional pustakawan dengan komposisi dapat dilihat pada tabel 3.1. berikut:

Tabel 3.1. Populasi dan Sampel Penelitian

No.	Kompetensi	Populasi	Sampel
1.	Pustakawan Terampil	3	2
2.	Pustakawan Mahir	2	2
3.	Pustakawan Penyelia	4	4
4.	Pustakawan Ahli Pertama	46	45
5.	Pustakawan Ahli Muda	21	16
6.	Pustakawan Ahli Madya	24	20
7.	Pustakawan Ahli Utama	2	2
	<b>Jumlah</b>	<b>102</b>	<b>91</b>

Sumber: Data olahan Penulis 2016

### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Operasional variabel penelitian merupakan penjabaran variabel-variabel menjadi dimensi, indikator, yang selanjutnya menjadi item pertanyaan yang akan diukur. Dalam penelitian ini definisi operasional yang terdiri dari variabel bebas dan variabel tidak bebas.

Variabel bebas adalah pelatihan (X1), motivasi (X2) dan budaya organisasi (X3) serta variabel terikatnya adalah motivasi (X3) dan kinerja pustakawan (Y).

Definisi variabel operasional tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Pelatihan (X1): Pelatihan yang mengkhhususkan pada pekerjaan yang mendukung kegiatan perpustakaan. Penguasaan pengetahuan, sikap dan keterampilan di bidang perpustakaan. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan mempunyai andil yang besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi suatu organisasi. Adapun jenis pendidikan dan pelatihan yang telah dilaksanakan dapat dilihat pada Tabel 1.1 yaitu jenis pelatihan teknis dan fungsional. Dalam hal ini pendidikan dan pelatihan, diukur melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat), evaluasi diklat, dan implementasi diklat (tindak lanjut).
2. Motivasi (X2): Motivasi yang timbul dari para pustakawan untuk melakukan kegiatan kepustakawanan. Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja dalam penelitian ini mengadopsi instrumen dari Hamzah B. Uno (2009: 112) dalam beberapa indikator berikut: tanggungjawab, keinginan berprestasi, pengembangan diri, dan kemandirian.
3. Budaya Organisasi (X3): Budaya organisasi merupakan pola keyakinan pustakawan dalam melakukan pekerjaan di lingkungan Perpustakaan Nasional. Robbins (2010:115) mengenalkan istilah budaya organisasi sebagai suatu sistem makna yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi dalam penelitian ini mengadopsi instrumen dari sepuluh dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2000) dalam Umar sebagai berikut: *individual initiative, risk tolerance, direction, integrated, Support, control, identity, reward, conflict addressed, open communication*.
4. Kinerja Pustakawan (Y): Hasil kerja seorang pustakawan selama periode tertentu. Dalam melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan yang berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, maka dimensi atau kriteria yang dipakai indikator dalam mengukur tingkat kinerja pustakawan menggunakan teori kinerja karyawan. Alat ukur penelitian yang digunakan berbentuk daftar pertanyaan melalui

angket (*questionnaire*). Jawaban yang diharapkan bersifat tertutup, artinya pada setiap pertanyaan sudah diberikan pilihan-pilihan untuk menjawabnya. Tingkat pengukuran yang dipakai dalam penelitian ini adalah kuesioner yang dikonstruksi dalam bentuk skala bertingkat (*rating scale*) dengan menggunakan skala Likert, terkait pertanyaan yang berkaitan dengan masalah dan variabel penelitian. Responden diminta untuk memberikan jawaban terhadap setiap pertanyaan mengenai tingkat kesesuaian. Jawaban pada *item* terdiri atas lima alternatif sebagaimana tersaji dalam tabel 3.1. Data yang diperoleh dari responden akan terbentang dalam suatu kontinum negatif sampai dengan positif (Friendenberg dalam Sugiyono, 1998:197).

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dikumpulkan berupa data yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. Sumber data yang akan diperoleh dalam penelitian ini antara lain:

1. Sumber data primer, merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung dari responden penelitian dalam hal adalah Pustakawan Perpustakaan Nasional.
2. Sumber data sekunder, merupakan sumber data dalam bentuk informasi dan dokumen yang diperoleh dalam bentuk surat-surat, catatan atau laporan yang terkait dengan masalah penelitian ini, misalnya data pustakawan dan gambaran umum lokasi penelitian.

### Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data, teknik yang digunakan sebagai berikut:

1. Angket/Kuesioner, yaitu pengumpulan data melalui daftar pertanyaan secara tertutup dalam bentuk daftar pertanyaan tentang masalah penelitian yang harus diisi oleh responden tanpa kehadiran peneliti. Untuk menghasilkan jawaban yang diharapkan, maka dalam angket diberikan panduan pengisian, bahasa yang sederhana, dan *item* pertanyaan sesuai dengan permasalahan kajian.
2. Studi dokumentasi, yaitu mengumpulkan data dari sumber laporan, arsip, petunjuk yang berkaitan dengan objek/masalah penelitian.

### Uji Instrumen

Kuesioner sebagai instrumen penelitian dibuat berdasarkan kerangka teoritik yang dikukuhkan dalam bentuk definisi konseptual dan definisi operasional yang kemudian disajikan dalam bentuk kisi-kisi instrumen

penelitian. Dari kisi-kisi tersebut selanjutnya dijabarkan dalam butir-butir pertanyaan/ Pernyataan dan kemudian diuji coba (dengan pengujian validitas dan reliabilitas) sebelum digunakan untuk melakukan penelitian.

### Uji Validitas

Uji validitas instrumen dilakukan untuk melihat sejauhmana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas item atau butir dapat dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS 23. Untuk proses ini, akan digunakan Uji Korelasi *Person Product Moment*. Dalam uji ini, setiap item akan diuji relasinya dengan skor total variabel yang dimaksud. Dalam hal ini masing-masing item yang ada di dalam variabel X dan Y akan diuji relasinya dengan skor total variabel tersebut.

Agar penelitian ini lebih teliti, sebuah item sebaiknya memiliki korelasi ( $r$ ) dengan skor total masing-masing variabel  $\geq 0,25$ . R tabel yaitu item yang punya  $r$  hitung  $< 0,25$  akan disingkirkan akibat mereka tidak melakukan pengukuran secara sama dengan yang dimaksud oleh skor total skala dan lebih jauh lagi, tidak memiliki kontribusi dengan pengukuran seseorang jika bukan malah mengacaukan.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas, yaitu uji untuk menunjukkan sejauhmana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Dalam uji reliabilitas ini banyak cara yang dapat dilakukan, tetapi dalam penelitian ini menggunakan *Alpha Cronbach*, yang dikerjakan dengan menggunakan program paket statistik SPSS versi 23 *for windows*. Apabila koefisien *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6 maka instrumen penelitian reliabel.

### Pembahasan Hasil Penelitian

#### 1. Pelatihan berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan memiliki berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja. Artinya bahwa pemberian metode, materi pelatihan yang mudah dipahami dengan instruktur pelatihan yang handal dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja peserta pelatihan dalam mempelajari ilmu yang terkandung dalam isi materi pelatihan, sehingga pengetahuan/keterampilan yang

diperoleh pegawai semakin baik dan bisa untuk diterapkan dalam bekerja. Hal ini memberikan implikasi bahwa SDM Perpustakaan Nasional harus lebih meningkatkan semangat kerja pustakawan cara salah satunya dengan memberikan pelatihan dengan berbagai teknik, metode pelatihan yang dibimbing oleh instruktur pelatihan yang handal dan berpengalaman sehingga mampu meningkatkan motivasi pustakawan dalam mengikuti pelatihan.

#### 2. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap Motivasi kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi kerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya Ida Bagus Gede Surya Diputra, I Gede Riana (2014), bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya bahwa semakin tinggi kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggotanya, maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hal ini memberikan implikasi SDM Perpustakaan Nasional untuk dapat meningkatkan budaya organisasi yang ada. Lingkungan sosial tempat kerja yang kondusif ternyata sangat mempengaruhi semangat dan motivasi kerja pustakawan.

#### 3. Pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pustakawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan memiliki berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pustakawan. Hasil temuan ini tidak sejalan dengan hasil penelitian dari Otuko (2013) bahwa ada program pelatihan merupakan stimulan bagi pegawai dalam meningkatkan kinerja dan kapabilitasnya yang tujuan akhirnya adalah meningkatkan produktivitas dan kinerja suatu organisasi. Dirancang sesuai dengan kebutuhan dan tujuannya. Seyogyanya mampu memotivasi serta memberikan dukungan kepada para pustakawan baik dari sisi teknologi dan kesempatan untuk peningkatan karir melalui pelatihan-pelatihan yang diikuti.

#### 4. Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pustakawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pustakawan. Temuan ini sejalan

dengan hasil penelitian sebelumnya (Mansor: 2010, dan Awadh: 2013) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Artinya, semakin baik budaya organisasi yang diciptakan maka semakin baik pula kinerjanya atau sebaliknya.

#### 5. Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pustakawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pustakawan. Artinya, tinggi rendahnya kinerja seseorang dipengaruhi oleh tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki. Motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas untuk mencapai tujuan. Hal ini memberikan implikasi bahwa penting bagi sumber daya Perpustakaan Nasional untuk mengetahui bagaimana cara meningkatkan motivasi para pustakawan sehingga mereka bersedia melakukan pekerjaan penuh dedikasi seperti peningkatan tunjangan fungsional pustakawan, penghargaan, promosi, tindakan disiplin, kesempatan mengikuti pelatihan, dll. Jika hal tersebut diperbaiki dan ditingkatkan maka akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional.

#### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelatihan ( $X_1$ ) berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja ( $X_3$ ) dengan koefisien jalur sebesar 0,224;
2. Budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja ( $X_3$ ) dengan koefisien jalur sebesar 0,502;
3. Pelatihan ( $X_1$ ) tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pustakawan ( $Y$ ) sebesar 0,137;
4. Budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh langsung terhadap kinerja pustakawan ( $Y$ ) dengan koefisien jalur sebesar 0,264;
5. Motivasi kerja ( $X_3$ ) berpengaruh langsung terhadap kinerja pustakawan ( $Y$ ) dengan koefisien jalur sebesar 0,555; dan
6. Motivasi kerja ( $X_3$ ) terbukti dapat menjadi variabel intervening, bagi pelatihan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) untuk memperoleh kinerja pustakawan ( $Y$ ).

#### Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi di atas, disarankan:

1. Seyogyanya peningkatan kinerja pustakawan dilakukan dengan peningkatan pelatihan, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Dari variabel-variabel tersebut yang paling dominan berpengaruh langsung terhadap kinerja pustakawan adalah motivasi kerja dibandingkan dengan variabel pelatihan, dan budaya organisasi, oleh karena itu para pimpinan hendaknya memperhatikan faktor tersebut.
2. Walaupun pelatihan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pustakawan, namun sebaiknya diperhatikan karena pengaruhnya secara tidak langsung melalui motivasi kerja. Faktor pelatihan masih perlu ditingkatkan untuk mencapai individu yang berkualitas melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan dan perilaku proaktif yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pelayanan secara optimal dan berkesinambungan.
3. Perpustakaan Nasional selaku unit kerja yang berperan dalam memberikan pelayanan perpustakaan kepada masyarakat dipandang perlu membentuk dan membakukan budaya organisasi yang mencerminkan karakter dan identitas institusi. Hal ini penting untuk membentuk kesamaan dan keselarasan cara pandang, cara kerja dan cara sikap individu dalam institusi sebagai bagian yang tidak terpisahkan guna mencapai visi dan misi organisasi.  
Untuk lebih menggali khasanah ilmu pengetahuan, kiranya perlu dilakukan penelitian dengan mengkolaborasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pencapaian kinerja pustakawan dalam sebuah organisasi, sehingga dapat memberikan pemahaman lebih luas terhadap usaha-usaha peningkatan kinerja pustakawan.

---

## Daftar Pustaka

---

- Handoko, T. Hani. (1999). *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, SP, M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Cetakan Kesepuluh. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hamzah, B. Uno. (2009). *Teori dan Motivasi dan Pengukurannya (Analisis di bidang pendidikan)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. (3)
- Ivanko, Stevan. (2012). *Organizational Behavior*. University of Ljubljana. Ljubljana.
- Jones, Gareth R. (2004). *Organizational Theory, Design and Change: Text and Case*. Fourth Edition. Person Prentice Hall, 2004.
- Luthan, Fred (2009). *Perilaku organisasi*. Andi, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Cetakan Pertama. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Mathis Robert L, Jackson Jhon. (2002). *Human Resource Management (Terjemahan) Buku 2*, Edisi Kesembilan. Penerbit Salemba Empat.