

**PENGARUH KEPEMIMPINAN ALTRUISTIK, MOTIVASI INTRINSIK  
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA  
MANUSIA DI KECAMATAN BAWEN**

**TESIS**

**Untuk memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai derajat Magister**

**Program Studi Magister Manajemen**



**Disusun Oleh**

**M. ENDAH PALUPI**

**NIM : 20402200090**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
SEMARANG 2024**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN ALTRUISTIK , MOTIVASI  
INTRINSIK DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
SUMBER DAYA MANUSIA DI KECAMATAN BAWEN**

Disusun Oleh :

M. Endah Palupi

NIM. 20402200090

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan  
sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 30 Juni 2024

Pembimbing



Dr. Moch Zulfa, MM

**PENGARUH KEPEMIMPINAN ALTRUISTIK , MOTIVASI  
INTRINSIK DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
SUMBER DAYA MANUSIA DI KECAMATAN BAWEN**

Disusun Oleh :  
M. Endah Palupi  
NIM. 20402200090


Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal 5 Juni 2024

**Susunan Dewan Penguji**


**Pembimbing**

**Penguji I**

  
**Dr. H. Moch Zulfa, MM**  
NIK. 210486011

  
**Nurhidayati, SE,M.Si,Ph.D**  
NIK. 210499043

**Penguji II**

  
**Prof. Dr. Heru Sulisty,SE,M.Si**  
NIK.210493032

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal : 5 Juni 2024

**Ketua Program Pascasarjana**

  
**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE,M.SI**  
NIK. 210491028


## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : M. Endah Palupi  
NIM : 20402200090  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “ Pengaruh Kepemimpinan Altruistik, Motivasi Intrinsik dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Kecamatan Bawen” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing

  
**Dr. H. Moch Zulfa, MM**  
NIK. 210486011

Semarang, 5 Juni 2024

Saya yang menyatakan

  
**M. ENDAH PALUPI**  
NIK. 20402200090

# LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : M. Endah Palupi  
NIM : 20402200090  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

## PENGARUH KEPEMIMPINAN ALTRUISTIK , MOTIVASI INTRINSIK DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI KECAMATAN BAWEN

Dan menyetujinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan kademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilih Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 5 Juni 2024  
Yang membuat pernyataan



**M. ENDAH PALUPI**  
**NIK. 20402200090**



## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO

*Berfikir itu cahaya, kelalaian itu kegelapan, kejahilan itu kesesatan, dan manusia yang paling hina ialah orang yang menganiaya orang bawahannya”.*

(Mutiara Amaly, 2000:10)

### PERSEMBAHAN :

Tesis ini kupersembahkan kepada :

- Orang tuaku tercinta atas dorongan dan doanya.
- Suami dan anakku tercinta atas dorongan dan doanya.
- Teman-teman yang telah banyak membantu dan memberikan dukungan.



## ABSTRAK

### PENGARUH KEPEMIMPINAN ALTRUISTIK, MOTIVASI INTRINSIK DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI KECAMATAN BAWEN

M. Endah Palupi, Nim. 20402200090, Program Studi Magister Management Universitas Islam Sultan Agung ( UNISSULA ) Semarang

Penelitian ini dilatarbelakangi faktor kepemimpinan yaitu masih ditemui pimpinan yang kurang tanggap dan tidak mau tahu kesulitan yang dihadapi bawahan dalam hal penyelesaian pekerjaan, faktor motivasi intrinsik yaitu masih ditemui perangkat desa yang memiliki motivasi rendah, faktor budaya organisasi yaitu masih ditemui budaya perangkat desa terhadap organisasi rendah terhadap 7 pemerintahan desa di Kecamatan Bawen.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan altruistik, motivasi intrinsik dan budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia di Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang. Sampel 100 responden. Data yang digunakan adalah data primer dengan cara mengirimkan kuesioner kepada para perangkat desa di Kecamatan Bawen. Pemilihan sampel menggunakan sampel total/sensus. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier

Disarankan pola kepemimpinan disesuaikan dengan situasi yang ada dikantor. Memberikan pujian pada perangkat desa yang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Perlu pengawasan yang lebih cermat dan pemberian sanksi dalam penerapan budaya organisasi sehingga tidak terjadi kersenjangan antara perangkat desa yang melanggar peraturan secara tertulis maupun tidak tertulis. Mengadakan peningkatan kemampuan individu perangkat desa agar kinerja yang dihasilkan menjadi lebih baik atau mengalami peningkatan.

**Kata kunci: kepemimpinan altruistik, motivasi intrinsik, budaya organisasi, kinerja sumber daya manusia**

## **ABSTRACT**

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN ALTRUISTIK, MOTIVASI INTRINSIK DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI KECAMATAN BAWEN**

M. Endah Palupi, Nim. 20402200090, Program Studi Magister Management  
Universitas Islam Sultan Agung ( UNISSULA ) Semarang

*This research is motivated by leadership factors, namely that we still find leaders who are less responsive and do not want to know about the difficulties faced by subordinates in completing work, intrinsic motivation factors, namely that we still find village officials who have low motivation, organizational culture factors, namely that we still find village officials' culture towards organization is low. towards 7 village governments in Bawen District.*

*The aim of this research is to examine the influence of altruistic leadership, intrinsic motivation and organizational culture on human resource performance in Bawen District, Semarang Regency. Sample of 100 respondents. The data used is primary data by sending questionnaires to village officials in Bawen District. Sample selection uses a total/census sample. The analytical tool used is linear regression*

*It is recommended that leadership patterns be adapted to the situation in the office. Give praise to village officials who are able to complete the job well. More careful supervision and sanctions are needed in implementing organizational culture so that there are no gaps between village officials who violate written or unwritten regulations. Improving the capabilities of individual village officials so that the resulting performance becomes better or increases.*

**Keywords:** altruistic leadership, intrinsic motivation, organizational culture, human resource performance



## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang maha Esa, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya telah menjadikan penulis mampu menyelesaikan Tesis ini tepat pada waktunya.

Maksud dari penulisan Tesis ini adalah untuk memenuhi salah satu persyaratan guna mencapai Gelar Magister Management pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan ( UNISSULA ) Agung Semarang.

Dalam penulisan Tesis ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak, oleh karena itu melalui ruang ini penulis mengucapkan penghargaan dan terima kasih kepada :

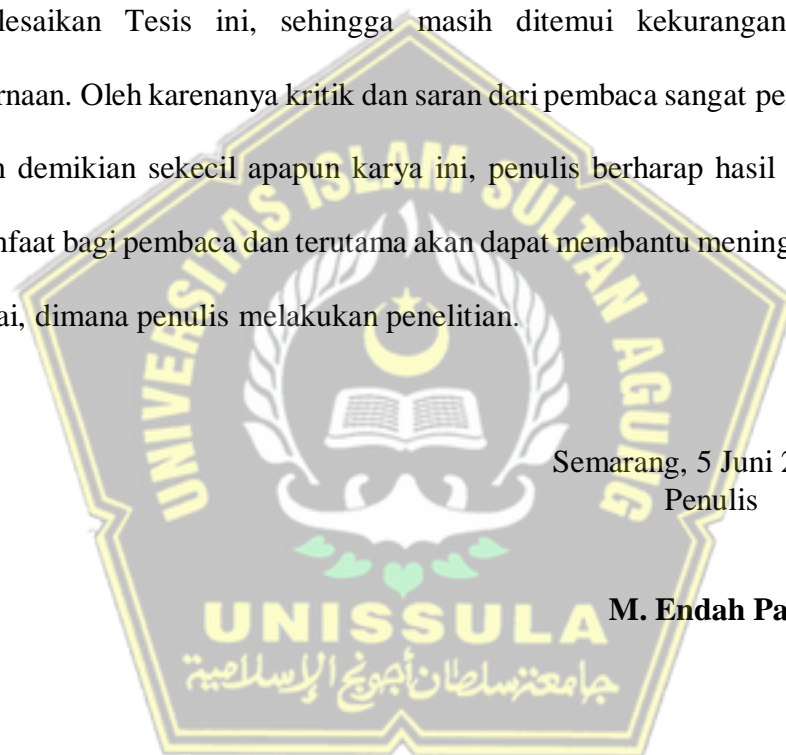
1. Bapak Prof. Dr. H Gunarto, SH,M.Hum selaku Rektor Unissula beserta seluruh dosen dan staf Unissula Semarang yang telah memberikan dukungan dan fasilitas baik secara langsung maupun tidak langsung.
2. Dr. Moch. Zulfa MM selaku dosen pembimbing, yang telah dengan sabar memberikan pengarahan hingga selesainya penulisan Tesis ini.
3. Camat Bawen yaitu Bapak Dewanto Leksono Widagdo, S.STP, MM yang telah memberikan kesempatan untuk mengambil program Magister Managent di Unissula Semarang
4. Kepala Desa Asinan yaitu Bapak Turkhamun, Dopleng yaitu Bapak Isrori, Ksayangan yaitu Bapak Pariyanto, Lemahireng yaitu Bapak Triyono, Polosiri yaitu Bapak Nurgiyanto, Poncoruso yaitu Bapak Haryoko, Samban yaitu Bapak Maduri yang telah bersedia dengan ramah dan mempermudah prosedur dalam pelaksanaan penelitian ini.

5. Para Perangkat desa yang bekerja di Kantor Desa Asinan, Doplang, Ksayangan, Lemahireng, Polosiri, Poncoruso dan Samban yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
6. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu kelancaran penyusunan dan terselesainya Tesis ini.

Akhirnya penulis menyadari atas keterbatasan yang dimiliki dalam menyelesaikan Tesis ini, sehingga masih ditemui kekurangan dan ketidak sempurnaan. Oleh karenanya kritik dan saran dari pembaca sangat penulis nantikan. Namun demikian sekecil apapun karya ini, penulis berharap hasil Tesis ini akan bermanfaat bagi pembaca dan terutama akan dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai, dimana penulis melakukan penelitian.

Semarang, 5 Juni 2024  
Penulis

**M. Endah Palupi**



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>PENGESAHAN PENELITIAN TESIS</b> .....	<b>i</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	11
1.3. Tujuan Penelitian.....	11
1.4. Manfaat Penelitian.....	12
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>13</b>
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia .....	13
2.2. Kepemimpinan Altruistik.....	15
2.2.1. Hubungan Kepemimpinan Altruistik terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia .....	17
2.2. Motivasi Intrinsik .....	19
2.3.1. Hubungan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia .....	20
2.3. Budaya Organisasi.....	22
2.4.1. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia .....	24
2.4. Penelitian Terdahulu .....	25
2.5. Model Empirik Penelitian .....	28
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>29</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	29
3.2. Pengukuran Variabel dan Indikator .....	29

3.2.1. Populasi dan Sampel .....	29
3.2.2. Variabel dan Indikator.....	31
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	32
3.3.1. Jenis Data.....	32
3.3.2. Sumber Data .....	32
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	33
3.4.1. Pengisian Kuesioner (Angket).....	33
3.4.2. Dokumentasi .....	34
3.5. Metode Analisis Data .....	34
3.6. Teknik Analisis.....	35
3.6.1. Uji Validitas .....	35
3.6.2. Reliabilitas .....	36
3.6.3. Uji Asumsi Klasik.....	37
3.6.4. Regresi Linier Berganda.....	38
3.6.5. Uji Hipotesis .....	39
3.6.6. Koefisien Determinasi (Adjusted R Square) .....	42
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>44</b>
4.1. Deskripsi Identitas Responden .....	44
4.1.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Gender.....	44
4.1.2. Deskripsi Usia Responden.....	46
4.1.3. Deskripsi Pendidikan Responden.....	48
4.1.4. Deskripsi Masa Kerja Responden.....	50
4.2. Deskripsi Variabel .....	53
4.2.1. Analisis Variabel Kepemimpinan Altruistik .....	54
4.2.2. Analisis Variabel Motivasi Intrinsik .....	57
4.2.3. Analisis Variabel Budaya Organisasi.....	61
4.2.4. Analisis Variabel Kinerja SDM.....	65
4.3. Analisis Data .....	68
4.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Data.....	68
4.3.2. Uji Asumsi Klasik.....	70
4.3.3. Regresi Berganda (Uji t).....	73
4.3.4. Regresi Simultan .....	73
4.3.5. Koefisien Determinasi .....	75
4.4. Pembahasan.....	75
4.4.1. Pengaruh Kepemimpinan Altruistik terhadap Kinerja SDM.....	76
4.4.2. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM .....	77
4.4.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja SDM.....	77

4.4.4. Pengaruh Simultan Kepemimpinan Altruistik, Motivasi Intrinsik, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja SDM ..... 80

**BAB V PENUTUP ..... 82**

5.1. Simpulan ..... 82

5.2. Implikasi teoritis ..... 84

5.3. Implikasi Manajerial ..... 86

5.4. Keterbatasan Studi ..... 87

5.5. Agenda Penelitian Mendatang ..... 87

**DAFTAR PUSTAKA**





## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Peneliti Terdahulu .....	25
Tabel 3. 1 Jumlah Perangkat Desa di Kecamatan Bawen.....	30
Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel dan Indikator .....	31
Tabel 4. 1 Gender Responden .....	44
Tabel 4. 2 Usia Responden.....	46
Tabel 4. 3 Pendidikan Responden.....	48
Tabel 4. 4 Masa Kerja Responden.....	50
Tabel 4. 5 Hasil Jawaban Indikator Variabel Kepemimpinan Altruistik .....	54
Tabel 4. 6 Hasil Jawaban Indikator Variabel Motivasi Intrinsik .....	58
Tabel 4. 7 Hasil Jawaban Indikator Variabel Budaya Organisasi .....	61
Tabel 4. 8 Hasil Jawaban Indikator Variabel Kinerja SDM.....	65
Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas .....	69
Tabel 4. 10 Hasil Uji Reliabilitas.....	70
Tabel 4. 11 Uji Multikolinearitas.....	70
Tabel 4. 12 Uji Glejser .....	71
Tabel 4. 13 Uji Kolmogorof-Smirnov.....	72
Tabel 4. 14 Rangkuman Regresi Berganda.....	73
Tabel 4. 15 Simultan Regresi (Uji F).....	74
Tabel 4. 16 Koefisien Determinasi .....	75

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian .....	28
Gambar 3. 1 Uji T Uji t (Parsial) .....	40
Gambar 3. 2 Uji F (Simultan).....	42



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Kecamatan adalah pembagian wilayah administratif di Indonesia dibawah Kabupaten atau Kotamadya. Kecamatan terdiri atas pemerintahan desa dan kelurahan. Pemerintah desa adalah penyelenggaraan urusan pemerintah oleh pemerintah desa dan badan pemusyawaratan desa dalam mengatur dan megurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal usul dan adat istiadat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam penyelenggaraan pemerintahan desa terdiri atas kepala desa yang dipilih secara demokratis yang diselenggarakan oleh pemerintah desa yang pada umumnya kepala desa yang terpilih merupakan salah satu warga asli bukan pendatang yang mempunyai pengaruh di desa tersebut. Dalam menjalankan roda pemerintahan desa-desa di Indonesia, kepala desa sebagai pemimpin di kantor desa dibantu oleh perangkat desa.

<http://id.wikipedia.org>

Pemerintah desa merupakan otonomi yang sangat sederhana dalam upaya pengembangan daerah dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu pemerintahan desa sangat memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas yang dimaksud disini adalah kepala desa sebagai pemimpin di kantor desa yang diharapkan dapat memberikan contoh yang baik dan motivator kepada perangkat desa yang merupakan pelaksana

langsung tugas-tugas pemerintahan desa yang berhadapan langsung dengan masyarakat.

Menurut Hartini dkk (2021:50) terdapat banyak faktor-faktor yang menyebabkan sumber daya manusia memiliki kinerja unggul, sehingga mampu mendorong keberhasilan organisasi. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu motivasi intrinsik, komunikasi dalam organisasi, kepemimpinan, konflik kerja, budaya organisasi, penghargaan prestasi dan stres kerja. Dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan faktor kepemimpinan, motivasi intrinsik dan budaya organisasi dalam melihat pengaruhnya terhadap Kinerja sumber daya manusia perangkat desa di wilayah Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang karena faktor-faktor ini menjadi permasalahan yang penting untuk dicarikan solusi demi meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Faktor pertama yang berpengaruh adalah kinerja sumber daya manusia, menurut Harbani Pasolong dalam Fahmi (2016:17) mengatakan bahwa sebuah organisasi yang berkeinginan membangun kualitas kinerja yang baik tidak akan tercapai tanpa adanya dukungan dari dua segi yaitu kinerja sumber daya manusia (pegawai per individu) dan kinerja organisasi. Kinerja sumber daya manusia adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Sehingga sangat tidak mungkin suatu organisasi bisa mencapai kinerja yang maksimal jika tanpa ada dukungan dari kinerja pegawai.

Kinerja sumber daya manusia dapat digunakan sebagai kerangka dalam mendorong keberhasilan organisasi atau pegawai. Terlebih saat ini organisasi

dihadapkan pada tantangan kompetisi yang tinggi, kemajuan teknologi informasi, maupun tuntutan pelanggan atau pengguna jasa layanan yang makin kritis. Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang di dalamnya memiliki kinerja yang baik. Organisasi yang efektif atau berhasil akan ditopang oleh pegawai yang berkualitas. Banyak organisasi yang berhasil atau efektif karena ditopang oleh kinerja pegawai. Sebaliknya, tidak sedikit organisasi yang gagal karena faktor kinerja pegawai. Dengan demikian ada kesesuaian antara keberhasilan organisasi atau kinerja organisasi dengan kinerja individu atau sumber daya manusia (Sudarmanto, 2015:6).

Salah satu persoalan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (perangkat desa) dalam organisasi di pemerintahan desa adalah adanya penilaian kinerja pegawai (perangkat desa). Penilaian kinerja dianggap penting mengingat melalui penilaian kinerja dapat diketahui seberapa tepat pegawai (perangkat desa) di kantor desa telah menjalankan fungsinya. Ketepatan pegawai (perangkat desa) dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi pemerintahan desa secara keseluruhan. Selain itu hasil penilaian kinerja akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan pegawai (perangkat desa).

Pemerintahan desa yang mengedepankan pelayanan yang prima dan optimal merupakan aset yang harus dijaga dan dipelihara, maka sangat ditentukan oleh tingkat kinerja dan kemampuan para perangkat desa yang bekerja dalam organisasi tersebut. Peran sumber daya manusia mempunyai pengaruh terhadap kinerja dari perangkat desa, karena sumber daya manusia



merupakan sumber daya yang penting dan sangat menentukan buruk atau tidak citra pemerintahan desa-desa di Wilayah Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang di mata masyarakat.

Permasalahan yang kaitannya dengan kinerja sumber daya manusia adalah masih ditemui perangkat desa hasil kerja kurang maksimal. Contohnya, pegawai yang mengeluh terhadap beban kerja bertambah, kurang teliti dan rapi dalam membuat laporan kerja sehingga mendapat teguran dari atasan, kesulitan menyelesaikan pekerjaan karena kurang terampil akibat laporan bulanan tidak dapat selesai dengan tepat waktu.

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan. Menurut Hartini dkk (2021:248) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Secara umum kepemimpinan adalah sebuah proses mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Di antara gaya kepemimpinan positif, kepemimpinan altruistik dianggap sebagai kepemimpinan yang berpusat pada manusia. Kepemimpinan altruistik mengacu pada tindakan pemimpin yang menunjukkan tanpa pamrih dan memperhatikan kesejahteraan bawahan dengan menempatkan kepentingan bawahan di atas kepentingan mereka sendiri (Abdillah, 2020). Pemimpin altruistik dicirikan sebagai pemimpin yang memiliki kerendahan hati, kesabaran, pengertian, kasih sayang, atau kebaikan kepada bawahannya (Sosik, Jung, Dinger, 2009; Yulk, 2013). Pemimpin seperti itu sering mempertimbangkan perasaan dan kebutuhan bawahan, menunjukkan simpati, menawarkan untuk memberikan pembinaan,

pendampingan, dan bantuan bila diperlukan, serta berperilaku ramah (Kabasakal & Bodur, 2004). Kepemimpinan altruistik memainkan peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku positif bawahan, seperti kebahagiaan di tempat kerja, humor afiliatif, inovasi, dan *family to-work-development* (Salas-Vallina, & Alegre, 2018; Salas-Vallina et al., 2018; Xie et al., 2021) dan meminimalisir perilaku negatif (kontraproduktif) seperti perilaku menyembunyikan pengetahuan (Abdillah et al., 2020).

Dikutip dalam Sumarsih dan Wahyudi (2009:82) kepemimpinan masyarakat desa agak berbeda dengan model-model kepemimpinan pada umumnya. Kriteria kepemimpinan desa lebih banyak ditekankan pada unsur-unsur yang bersifat Altruisme (*altruism*). Unsur keberhasilan pimpinan lebih banyak ditekankan pada kemampuan warganya di desa tersebut dibandingkan dengan kemampuan intelektualnya. Disini pimpinan desa benar-benar menjadi panutan masyarakat desa dalam melangkah dan menentukan arah dalam pembangunan desa. Adapun langkah dan keputusan yang diambil itulah yang dianggap terbaik bagi warga. Sehingga dapat dikatakan bahwa pembangunan desa berhasil atau tidaknya tergantung pada sumber daya manusia dan sumber daya alam yang dimiliki suatu desa namun keberhasilan pembangunan desa juga dapat dipengaruhi sampai sejauh mana peran serta pimpinan desa dalam mengajak warganya untuk membangun desa. Dalam suatu organisasi pemerintah desa, kepemimpinan kepala desa merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kepemimpinan kepala desa di wilayah Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang diharapkan bisa menumbuhkan motivasi dan menciptakan budaya organisasi dilingkungan pemerintahan desa yang positif sehingga dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia perangkat desa yang dampak positifnya dapat dirasakan oleh masyarakat di sekitar desa tersebut karena mendapatkan pelayanan di kantor desa dengan baik dan optimal.

Permasalahan yang kaitannya dengan kepemimpinan adalah masih ditemui pimpinan yang kurang tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan dan tidak mau tahu kesulitan yang dihadapi bawahan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Masih ditemui pemimpin yang kurang mengadakan pendekatan dan pengawasan kerja yang seperlunya terhadap bawahannya sehingga mengakibatkan kinerja sumber daya manusia perangkat desa mengalami penurunan. Dampak pemimpin yang kurang tanggap dan kurang mengadakan pengawasan yang ketat mengakibatkan kepercayaan masyarakat akan kualitas kepemimpinan kepala desa dan perangkat desa menjadi rendah.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah motivasi intrinsik. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Priansa (2016:202) menyatakan bahwa motivasi intrinsik adalah proses psikologis yang ditampilkan melalui perilaku. Sedangkan Sofyandi dan Garniwa (2007:99) mengatakan bahwa hal yang paling penting bagi kinerja pegawai salah satu variabelnya adalah motivasi intrinsik. Seringnya pegawai diberikan motivasi intrinsik oleh atasan atau pimpinan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan benar, dapat

menentukan besar kecilnya kinerja mereka. Pentingnya motivasi intrisik, pada akhirnya menjadi sebuah kebutuhan bagi diri pegawai yang ingin meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keahlian dan pengalaman di semua lini organisasi. Organisasi harus mampu mengidentifikasi dan mengklasifikasikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, seperti motivasi bagi individu maupun kelompok kerja pegawai, atau kesempatan pengembangan diri bagi setiap pegawai.

Salah satu permasalahan penting bagi pemimpin dalam organisasi ialah bagaimana memberikan motivasi kepada pegawai agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Dalam hal ini, pimpinan dihadapkan dalam suatu persoalan bagaimana dapat menciptakan situasi agar bawahan dapat memperoleh kepuasan secara individu dengan baik, dan bagaimana cara memotivasi pegawai agar mau bekerja berdasarkan keinginan dan motivasi untuk mencapai kinerja yang baik. Salah satu aspek memanfaatkan pegawai ialah pemberian motivasi (daya perangsang) kepada pegawai, dengan istilah populer sekarang pemberian kegairahan bekerja kepada pegawai. Motivasi ini dimaksudkan untuk memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upaya sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai (Reza, 2010:4).

Permasalahan yang kaitannya dengan motivasi intrisik adalah masih ditemui perangkat desa memiliki motivasi intrisik yang rendah, misalnya kurang memiliki gairah kerja, tidak semangat dalam bekerja, kurang bekerja keras, mudah putus asa, kurang bekerja sama dengan rekan kerja, bekerja hanya

untuk memenuhi kebutuhan saja tanpa menunjukkan hasil kerja yang optimal. Hal tersebut sangat berdampak pada menurunnya kinerja pegawai.

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Menurut Fahmi (2016:186) budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Sedangkan Robins (2003:181) mengatakan bahwa budaya organisasi terbentuk dari persepsi subjektif anggota organisasi terhadap nilai-nilai inovasi, toleransi risiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Persepsi keseluruhan itu akan terbentuk budaya atau kepribadian organisasi yang akan mempengaruhi kinerja pegawai, baik mendukung atau tidak mendukung. Selanjutnya Feter F. Druicker dalam Pabundu Tika (2008 : 4) menyatakan: Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas. Menurut Sutrisno (2010 : 72) : Budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), atau norma-norma (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.



Budaya Organisasi dapat mempengaruhi Kinerja sumber daya manusia perangkat desa, karena menciptakan suasana tingkat motivasi bagi para perangkat desa untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang cocok dan positif yang diterapkan pada pemerintahan desa-desa di wilayah Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota (perangkat desa) yang ada di dalam organisasi tersebut. Untuk mengetahui seberapa baik kinerja anggotanya apakah sudah sesuai dengan budaya organisasi maka diperlukan adanya penilaian kinerja yang ditujukan kepada para perangkat desa.

Budaya organisasi yang kuat terlihat dengan anggotanya (perangkat desa) yang loyal, perangkat desa tahu tujuan organisasinya, mengerti perilaku yang baik dan tidak baik dan para perangkat desa melaksanakan tugas berdasarkan nilai yang dianut secara konsisten. Akibat budaya organisasi yang kuat, anggotanya (perangkat desa) menunjukkan kepuasan dalam bekerja sehingga kinerja perangkat kerja meningkat.

Para perangkat desa yang kadang adanya kecenderungan menunda dalam menyelesaikan pekerjaan, mengobrol atau membaca surat kabar, laporan buku tidak tepat waktu, datang kerja terlambat dan pulang kerja lebih awal. Adanya keluhan dari masyarakat tentang pelayanan umum. Untuk itu perlu adanya pemberian motivasi internal maupun eksternal. Untuk menguasai perubahan-perubahan di dalam organisasi pemerintah desa, sumber daya

manusia (SDM) merupakan salah satu aset yang berharga karena dapat memberikan suatu kontribusi yang berarti kepada desa secara efektif dan efisien, produktif dan kompetitif. Oleh karena itu bagaimana cara untuk mengembangkan, memelihara dan meningkatkan Kinerja sumber daya manusia perangkat desa merupakan salah satu faktor yang dituntut adanya kemauan dan kemampuan para perangkat desa yang berkualitas dan profesional dalam menjalankan tugasnya.

Permasalahan yang berkaitan dengan budaya organisasi adalah masih ditemui budaya pegawai terhadap organisasinya rendah. Contohnya: kurang inovatif dalam bekerja artinya terjadi kesalahan dalam bekerja tidak dapat menyelesaikannya secara mandiri dan menunggu arahan atau bantuan dari orang lain (atasan atau rekan kerja) untuk membantu menyelesaikannya, kurang memberikan perhatian terhadap masalah pekerjaan orang lain, kurang agresif dalam bekerja mengakibatkan target kerja yang sudah ditetapkan oleh organisasi tidak dapat dicapai sehingga mendapat teguran dari atasan.

Pengamatan yang dilakukan oleh penulis pada tanggal 20 Maret 2023 terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja sumber daya manusia perangkat desa antara lain (1) faktor kepemimpinan yaitu masih ditemui pimpinan yang kurang tanggap dan tidak mau tahu kesulitan yang dihadapi bawahan dalam hal penyelesaian pekerjaan; (2) faktor motivasi intrisik yaitu masih ditemui perangkat desa yang memiliki motivasi rendah; (3) faktor budaya organisasi yaitu masih ditemui budaya pegawai terhadap organisasinya rendah terhadap 7 pemerintahan desa di Kecamatan Bawen yaitu Desa Asinan,

Desa Doplang, Desa Ksayangan, Desa Lemah Ireng, Desa Polosiri, Desa Poncoruso, dan Desa Samban.

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan diatas, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul **“Pengaruh kepemimpinan altruistik, motivasi intrisik dan budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia di Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang”**.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (*research gap*) dan fenomena bisnis maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “Bagaimana meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia pada perangkat desa Kecamatan Bawen.” Selanjutnya, pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan altruistik berpengaruh terhadap Kinerja sumber daya manusia perangkat desa di Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang ?
2. Bagaimana motivasi intrisik berpengaruh terhadap Kinerja sumber daya manusia perangkat desa di Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang ?
3. Bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja sumber daya manusia perangkat desa di Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang ?
4. Bagaimana kepemimpinan altruistik, motivasi intrisik dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja sumber daya manusia di Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang ?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini mempunyai tujuan antara lain :

- a. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap Kinerja sumber daya manusia perangkat desa di Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang.
- b. Untuk mengetahui pengaruh motivasi intrisik terhadap Kinerja sumber daya manusia perangkat desa di Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang.
- c. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja sumber daya manusia perangkat desa di Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang.
- d. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan altruistik, motivasi intrinsik dan budaya organisasi secara simultan terhadap Kinerja sumber daya manusia perangkat desa di Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait dibawah ini :

- a. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah dengan berdasarkan pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangku kuliah khususnya lingkup manajemen dan menerapkannya pada data yang diperoleh dari objek yang diteliti.

- b. Bagi Perangkat Desa

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan masukan dan informasi bagi 7 pemerintahan desa di Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang untuk kebijakan dalam pengambilan keputusan terkait dengan permasalahan kepemimpinan, motivasi intrisik, budaya organisasi dan kinerja pegawai (perangkat desa).

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia**

Pengertian kinerja menurut beberapa ahli dapat disarikan oleh penulis, sebagai berikut Amstrong dan Baron dalam Fahmi (2016:137) mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan. Mondy et.al dalam Priansa (2016:269) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaannya yang berasal dari organisasi. Bernardin (2003:8) bahwa, kinerja adalah catatan hasil yang dihasilkan atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Mangkunegara (2016:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Gibson et.al dalam Priansa (2016:270) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah ( a ) Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental, latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman, demografi menyangkut umur, asal

usul, dan jenis kelamin ( b) Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.(c) Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, disiplin dan desain pekerjaan

Werther dan Davis dalam Priansa (2016:272) tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan oleh organisasi : (a) Peningkatan kinerja : hasil penilaian kinerja memungkinkan pimpinan dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja. (b) Keputusan penempatan asil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer dan demosi bagi pegawai (c) Kebutuhan pengembangan dan pelatihan : hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja pegawai lebih optimal.

Indikator Kinerja menurut Bernardin (2003:12) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi :

a) Kualitas pekerjaan

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

b) Kuantitas kerja

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan jumlah pekerjaan yang dihasilkan pegawai dalam kurun waktu tertentu. Mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditentukan. Jumlah jam kerja sudah sesuai dengan peraturan yang ditentukan.



c) Ketepatan waktu dalam bekerja

Penggunaan waktu kerja, yaitu tingkat kehadiran kerja, keterlambatan dan pulang kerja tepat waktu.

d) Efektifitas kerja

Efektifitas kerja terkait dengan tingkat penggunaan peralatan dan perlengkapan kerja dapat digunakan dengan efektif untuk mengurangi pemborosan. Efektif dalam melaksanakan aktivitas kerja.

e) Kemampuan kerja

Kemampuan kerja terkait dengan terampil dalam bekerja dan mampu mengelola waktu kerja dengan baik sehingga pekerjaan cepat selesai.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## 2.2. Kepemimpinan Altruistik

Kepemimpinan Altruisme (*altruism*) menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) didefinisikan sebagai: “(1) paham (sifat) lebih memperhatikan dan mengutamakan kepentingan orang lain (kebalikan dari egoisme); (2) sikap yang ada pada manusia, yang mungkin bersifat naluri berupa dorongan untuk berbuat jasa kepada manusia lain” (KBBI, 2021). Konsep ini dalam studi kepemimpinan didefinisikan pertama kali oleh Kanungo and Mendonca (1996). Mereka mendefinisikan altruisme dalam dua acara (Abdillah, 2020). *Pertama*, altruisme didefinisikan sebagai “an

*attributed dispositional intent to help others, a willingness to sacrifice one's welfare for the sake of another, and behavior intended to benefit others without the expectation of an external reward"* (Kanungo & Mendonca, 1996, p. 37). Menurut defenisi tersebut, altruisme merupakan intensi disposisional yang diatribusikan untuk membantu orang lain, keinginan seorang individu untuk berkorban untuk kepentingan orang lain, dan perilaku yang dimaksudkan untuk memberi manfaat (keuntungan) kepada orang lain tanpa mengharapkan imbalan eksternal. *Kedua*, altruisme juga didefenisikan sebagai *"the manifest behavior and its consequences without any references to one's dispositional intentions"* (Kanungo & Mendonca, 1996, p. 37). Menurut defenisi kedua ini, altruisme merupakan perilaku dari seorang individu yang memberikan bantuan kepada orang lain tanpa melihat motif dari seseorang yang memberikan bantuan. Berdasarkan definisi di atas, altruisme dapat merujuk pada keadaan internal (definisi pertama) dan perilaku dengan konsekuensi (definisi kedua). Sehingga, altruisme akan lebih digambarkan sebagai perilaku yang memberikan manfaat bagi orang lain. Sedangkan Teori-teori kepemimpinan yang berkembang dikutip dari Athoillah (2010:194), yaitu sebagai berikut : ( a ) Teori *genetic*, yaitu kepemimpinan diartikan sebagai *traits within the individual leader*. Seseorang dapat menjadi pemimpin karena memang dilahirkan sebagai pemimpin dan bukan karena dibuat atau dididik untuk itu (*leaders werw borned and not made*). ( b ) Teori sosial, teori yang memsayang kepemimpinan sebagai fungsi kelompok (*function of the group*). Menurut teori ini, sukses-tidaknya suatu

kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan atau sifat-sifat yang ada pada seseorang, justru yang lebih penting adalah dipengaruhi oleh sifat-sifat dan ciri-ciri kelompok yang dipimpinnya. (c) Teori situasional, suatu teori yang berpersyangan bahwa kepemimpinan sangat bergantung pada situasinya. Seorang kiai dapat menjadi pemimpin yang berpengaruh bagi santrinya yang diasuh di pondok pesantren yang dipimpinnya.

### **2.2.1. Hubungan Kepemimpinan Altruistik terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Gaya Kepemimpinan Altruisme menurut Salas-Vallina, & Alegre, ( 2018 ) Gaya kepemimpinan ini dapat dilihat sebagai pemimpin yang berpusat pada manusia (“human-centered leadership”). Menurut Yulk, ( 2013 ) Gaya kepemimpinan altruistik berfokus pada manusia memiliki perhatian yang kuat terhadap kebutuhan bawahan dan memiliki keinginan untuk mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk membantu bawahan. Perilaku altruistik dari seorang pemimpin berusaha untuk menginspirasi bawahan dalam mengembangkan komitmen dan antusiasme mereka dengan menarik nilai- nilai dan emosi bawahan. Sedangkan menurut Barbuto & Wheeler, 2006; Simmons, 1991 Kepemimpinan altruistik memiliki beberapa karakteristik Pertama, seorang pemimpin altruistik sering menempatkan kepentingan bawahan di atas kepentingannya. Kedua, dia mengorbankan kepentingannya untuk melayani bawahan. Ketiga, pemimpin ini membantu bawahannya melampaui panggilan tugas. Keempat, seorang pemimpin yang bertindak altruisme mengambil semua tindakan ini secara sukarela tanpa

mengharapkan imbalan dan justru mendorong motivasi bawahannya pun dengan sukarela.melakukan pekerjaan tanpa di perintah.

Indikator Kepemimpinan Altruistik Menurut Terry dan Leslie (2010:152) ciri pemimpin yang efektif yang dijadikan indikator dalam penelitian, yaitu

a) Stabilitas Emosi.

Seorang pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan tidak mudah stres.

b) Kemampuan Berkomunikasi

Seorang pemimpin harus memiliki kecakapan berkomunikasi sehingga dapat menumbuhkan suasan kerja yang serasi dan tertib administrasi. Kecakapan berkomunikasi sehingga mampu menyamakan persepsi yang berbeda dalam melaksanakan dan mengambil keputusan.

c) Pengetahuan Luas

Kepemimpinan mempunyai pengetahuan yang luas sehingga mudah diajak diskusi dan dapat memberikan solusi terbaik pada bawahan.

d) Kemampuan Mengajarkan

Kepemimpinan mampu menjelaskan dan memberi pengarahan pada bawahan dan perilaku dapat menjadi contoh bawahan.

e) Kemampuan Teknik

Kepemimpinan mampu menyusun konsep kerja. Kemampuan menganalisa dan merencanakan pekerjaan

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

**H1: Bila Kepemimpinan Altruistik diterapkan, maka Kinerja Sumber Daya Manusia semakin meningkat.**

## **2.2. Motivasi Intrinsik**

Pengertian Motivasi intrinsik yang dikemukakan oleh beberapa ahli antara lain Sardiman ( 2007:89 ) berpendapat motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar karena dari dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu.. Motivasi sebagai sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Menurut Herzberg dalam Miner (2005), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan diri. Dua faktor itu disebutnya faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dan sebagainya, sedangkan faktor ekstrinsik memotivasi seseorang dari luar untuk mencapai kepuasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya..

Sedangkan Teori Motivasi Intrinsik yang di definisikan menurut para ahli Teori kebutuhan berprestasi McClelland memperkenalkan tiga jenis motivasi, yaitu (1) Kebutuhan berprestasi adalah kebutuhan seseorang untuk memiliki pencapaian signifikan, menguasai berbagai keahlian, atau memiliki status yang tinggi. (2) Kebutuhan kekuasaan adalah kebutuhan akan kekuasaan berhubungan dengan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan (3) Kebutuhan berafiliasi adalah adalah hasrat untuk berhubungan antar

peribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif yang penuh sikap persahabatan .

Teori ERG Clyton Alderfer dikenal dengan akronim ERG yang merupakan huruh-huruf pertama dari tiga istilah, yaitu : (1 ) Kebutuhan eksistensi (*Existence*) adalah menyangkut penyediaan tuntutan eksistensi material dasar manusia.(2) Kebutuhan keterhubungan (*Relatedness*) adalah dorongan manusia untuk memelihara antar personal yang penting. (3 ) Kebutuhan pertumbuhan (*Growth Needs*) adalah dorongan interinsik untuk perkembangan personal. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah

### **2.3.1. Hubungan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Jenis-jenis motivasi menurut ahli dapat dibagi menjadi dua, adapun jenis-jenis motivasi menurut Hasibuan (2008:99), yaitu: 1) motivasi positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahandengan memberikan hadiah kepadamereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik, 2) motivasi negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut di hokumtetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik .



Motivasi intrinsik terlihat jika seseorang sudah merasa tertarik pada sebuah tugas dan berusaha terlibat lebih dalam dalam tugas, seperti yang disampaikan oleh Edward & Ryan (1985) yang mengatakan: Motivasi intrinsik mengacu pada proses di mana individu tertarik pada tugas itu sendiri, dan diarahkan sendiri untuk terlibat dalam pekerjaan. Seseorang dikatakan termotivasi secara intrinsik untuk melakukan sebuah tugas jika orang tersebut memang tertarik untuk melakukan tugas tersebut dan berusaha untuk semakin terlibat dalam menyelesaikan tugas tersebut. Menurut Dysvik & Kuvaas (2011) mengatakan: Motivasi intrinsik membuat orang cenderung meningkatkan keterlibatan mereka dalam kegiatan terkait kerja. Ben-Ner & Putterman (1998) mengatakan bahwa motivasi intrinsik dapat menunjukkan 2 hal, yaitu kesenangan/ketertarikan pribadi khususnya ttg pengembangan profesional, serta ketertarikan pada hal lainnya seperti perhatian pada kebutuhan komunitasnya. Motivasi intrinsik akan mendorong seseorang lebih profesional dalam melakukan pekerjaan. Indikator Motivasi Intinsik menurut Teori motivasi menurut Maslow (2010:206) menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari lima tingkat atau hirarki kebutuhan, yaitu :

- a) Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan paling dasar. Misalnya kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas.

- b) Kebutuhan rasa aman merupakan kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologis dan intelektual.
- c) Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d) Kebutuhan penghargaan atau pengakuan merupakan kebutuhan ini berkaitan kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu sama lainnya.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

**H2: Bila Motivasi Intrinsik baik, maka Kinerja Sumber Daya Manusia semakin meningkat.**

### **2.3. Budaya Organisasi**

Pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, yaitu Fahmi (2016:186) mendefinisikan budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer Perusahaan.. Budaya merupakan

suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu (Robbins, 2002: 248). Budaya organisasi dan kepemimpinan merupakan faktor yang paling kritis di dalam organisasi. Keduanya menentukan nada untuk seluruh organisasi dan mempengaruhi komunikasi, pengambilan keputusan dan pola kepemimpinan dari seluruh sistem. Kedua hal ini penting karena suatu organisasi dibangun oleh individu- individu, dimana setiap anggota memiliki nilai-nilai, kepercayaan, dan motivasi.

Jones dalam Fahmi (2016:186) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sekumpulan nilai dan norma hasil berbagi yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain dan dengan orang di luar organisasi. Robins (2003:181) menyatakan budaya organisasi merupakan persepsi umum yang dibentuk oleh anggota organisasi menjadi sebuah sistem penggabungan pengertian untuk menyusun kesepakatan di dalam melaksanakan tugas organisasi agar inovatif, antisipasi risiko, teliti terhadap setiap masalah, serta agresif di dalam melaksanakan tugas organisasi. Kreitner dan Kinicki dalam Sudarmanto (2015:166) budaya organisasi merupakan keyakinan sikap dan nilai yang umumnya dimiliki yang timbul dalam suatu organisasi. Oleh karena itu dapat disimpulkan budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah

### 2.4.1. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut Kotter dan Haskett dalam Sudarmanto (2015:190) mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi atau menentukan dalam membentuk perilaku pegawai. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini pegawai sehingga telah menjadi perilaku pegawai dalam keseharian. Sikap-sikap dan nilai-nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menuntun pegawai untuk berperilaku sesuai dengan sikap-sikap dan nilai yang diyakini. Dengan kata lain, budaya akan mempengaruhi sejauh mana pegawai atau anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Indikator Budaya Organisasi Menurut Robins (2003:171) mengidentifikasi budaya organisasi memiliki 5 karakteristik, yaitu :

a) Inovatif dan pengambilan risiko

Berfikir kreatif dalam bekerja dan siap mengambil risiko dalam melakukan pekerjaan.

b) Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail

Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail di dalam melakukan pekerjaan secara tepat, cepat dan akurat.

c) Orientasi Individu

Mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, fokus dan konsentrasi dalam bekerja.

d) Orientasi tim

Memahami struktur organisasi dan dapat bekerja sama dengan rekan kerja.

e) Agresif dalam bekerja

Bekerja dengan giat dalam melaksanakan tugas-tugas kerja dan persaingan yang sehat antar pegawai dalam bekerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

**H3: Bila Budaya Organisasi diterapkan, maka Kinerja Sumber Daya**

**Manusia Semakin Meningkat.**

#### 2.4. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1 Peneliti Terdahulu**

Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
Aribowo (2011)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada CV Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu)	Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), Lingkungan Kerja Fisik ( $X_3$ ) dan Kinerja Karyawan ( $Y$ )	Regresi Linier Bergsaya	Uji t : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja fisik secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ul> Uji F : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja fisik secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>
Noviansyah dan Zunaidah (2011)	Pengaruh Stres kerja dan Motivasi terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Minanga Ogan Baturaja	Stres Kerja ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ) dan Kinerja Karyawan ( $Y$ )	Regresi Linier Bergsaya	Uji t : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres kerja (<math>X_1</math>) dan Motivasi (<math>X_2</math>) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (<math>Y</math>)</li> </ul>

				<p>Uji F :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres kerja (<math>X_1</math>) dan Motivasi (<math>X_2</math>) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).</li> </ul>
Farlen (2011)	Pengaruh Motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada Karyawan PT United Tractors Tbk Samarinda	Motivasi ( $X_1$ ), Kemampuan Kerja ( $X_2$ ) dan Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linier Bergsaya	<p>Uji t :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (<math>X_1</math>) dan kemampuan kerja (<math>X_2</math>) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y)</li> </ul> <p>Uji F :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (<math>X_1</math>) dan kemampuan kerja (<math>X_2</math>) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y)</li> </ul>
Wulansari (2014)	Pengaruh budaya organisasi dan penghargaan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT Pelindo IV Makar	Budaya organisasi ( $X_1$ ), Penghargaan ( $X_2$ ) dan Kinerja karyawan (Y)	Regresi Linier Bergsaya	<p>Uji t :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya organisasi dan penghargaan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</li> </ul> <p>Uji F :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya organisasi dan penghargaan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</li> </ul>
Djuremi et.al (2016)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pasar Kota Semarang	Lingkungan Kerja ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Kepemimpinan ( $X_3$ ), Kinerja Pegawai (Y)	Regresi Linier Bergsaya	<p>Uji t :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> </ul> <p>Uji F :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh</li> </ul>



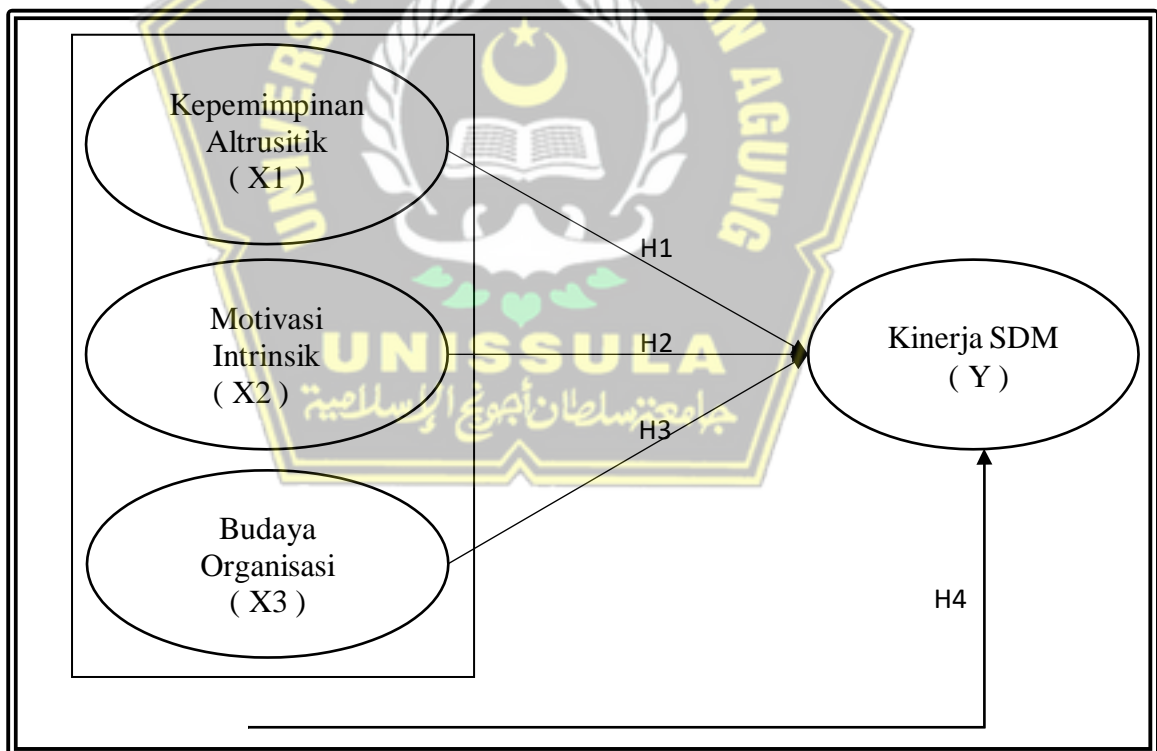
				positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
Muhammad Rasyid Abdillah (2021)	Kepemimpinan Altruistik : Sebuah Tinjauan Pustaka dan Agenda untuk Penelitian Selanjutnya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operative needs</li> <li>• Influence strategy</li> <li>• Leadership effectiveness</li> </ul>	Regresi Linier Bergsaya	Hasil pengujian validitas dan reliabilitas memiliki konsistensi internal yang baik dalam konteks penelitian di Indonesia.
A Rahim, Bambang Supeno, Fahmi Oemar (2023)	Determinan Kepemimpinan Altruistik, Intensitas Konflik, Kualitas Pengembangan Diri terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Kepemimpinan Altruistik ( X ), Intensitas Konflik ( Y1 ), Kualitas Pengembangan Diri ( Y2 ), Kepuasan Kerja ( Y3 )	Regresi Linier Bergada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan Altruistik berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui Intensitas Konflik</li> <li>• Kepemimpinan altruistik berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui kualitas pengembangan diri</li> </ul>
Fakhrian Harza Maulan, Djamhur Hamid dan Yuniadu Mayoan (2015)	Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BTN Kantor Cabang Malang	Motivasi Instrinsik (X1), Motivasi Ekstrinsik (X2) Komitmen Organisasi (X3) Kinerja Karyawan (Y),	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisis Deskriptif</li> <li>• Analisis Regresi Linier Bergsaya</li> </ul>	<p>Uji t :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi Instrinsik berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan</li> <li>• Motivasi Ekstrinsik berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan</li> <li>• Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan</li> </ul> <p>Uji F :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi Instrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Komitmen Organisasi secara simultan memberikan pengaruh terhadap perubahan Kinerja Karyawan</li> </ul>

## 2.5. Model Empirik Penelitian

Model Empirik Penelitian merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang telah dideskripsikan tersebut dijelaskan bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh kepemimpinan altruistic, motivasi intrinsic dan budaya organisasi. Sedangkan motivasi intrinsik dipengaruhi oleh kepemimpinan altruistic dan budaya organisasi.

Berdasarkan kajian pustka dan landasan teori, penelitian terdahulu dan hipotesis maka disusun kerangka penelitian sebagai berikut:

**Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian**



Sumber : Penelitian Terdahulu, 2024

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis Penelitian yang akan digunakan adalah eksplanatori, adapun tujuannya untuk mengetahui secara mendalam tentang permasalahan yang diteliti, yaitu pengaruh keterampilan, kompensasi, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Menurut Sugiyono (2016:34) penelitian eksplanatori (*explanatory research*) adalah penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel penelitian dan menguji hipotesis, orientasinya mengandung diskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan dan pengaruh antar variabel.

Sesuai pendapat Sugiyono tersebut, fokus penelitian lebih pada pengaruh antar variabel, mengingat dalam penelitian ini lebih bersifat kausal (sebab dan akibat). Sehingga dalam penelitian ada variabel independen (sebab) dan dependen (akibat), yang selanjutnya dicari seberapa besar pengaruh antar variabel tersebut.

#### **3.2. Pengukuran Variabel dan Indikator**

##### **3.2.1. Populasi dan Sampel**

###### **3.2.1.1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016:148).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perangkat desa di Kecamatan Bawen tahun 2023 sebanyak 100 orang pegawai dengan rincian pada tabel 3.1 sebagai berikut :

**Tabel 3. 1 Jumlah Perangkat Desa di Kecamatan Bawen**

No	Nama Desa	Jumlah Perangkat Desa
1	Desa Asinan	15
2	Desa Dopleng	16
3	Desa Ksayangan	19
4	Desa Lemahireng	15
5	Desa Polosiri	14
6	Desa Poncoruso	9
7	Desa Samban	12
<b>TOTAL</b>		<b>100 orang pegawai</b>

Sumber data sekunder 2023

### 3.2.1.1. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2016:149). Menurut Roscoe dalam Sugiyono (2016:164) memberikan ukuran sampel untuk penelitian yaitu ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500 responden. Ditinjau dari banyaknya anggota populasi yang terbatas (relatif kecil), maka menurut Usman dan Akbar (2011:181) sampel dapat menggunakan seluruh anggota populasinya yang disebut dengan (sampel total/sensus). Sampel dalam penelitian ini sebanyak 100 responden.

### 3.2.2. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup Kepemimpinan Altruistik, Motivasi Intrinsik Budaya Organisasi dan Kinerja Sumber Daya manusia. Adapun masing-masing indikator pada Tabel 3.2

**Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel dan Indikator**

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
1.	<i>Kepemimpinan Altruistik</i>	Kegiatan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut membimbing orang lain penuh kasih sayang dalam mencapai tujuan yang diinginkan kelompok	1. Stabilitas emosi 2. Kemampuan Komunikasi 3. Pengetahuan Luas 4. Kemampuan Mengajarkan 5. Kemampuan Teknik	
2	<i>Motivasi Intinsik</i>	Perilaku dan factor-faktor dari dalam diri untuk meningkatkan kinerja	1. Kebutuhan Fisiologis 2. Kebutuhan rasa aman 3. Kebutuhan Sosial 4. Kebutuhan Penghargaan 5. Pengakuan Kebutuhan aktualisasi diri	
3	<i>Budaya Organisasi</i>	Perepsei umum yang dibentuk oleh anggota organisasi utnuk Menyusun kesepakatan dalam melaksanakan tugas organisasi	1. Inovatif 2. Memberikan perhatian 3. Orientasi individu 4. Orientasi tim 5. Agresif dalam bekerja	
4	<i>Kinerja Sumber Daya Manusia</i>	Catatan yang dihasilkan atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas -aktifitas selama periode tertentu	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Pekerjaan 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas kerja 5. Kemampuan Kerja	

### 3.3. Jenis dan Sumber Data

#### 3.3.1. Jenis Data

Menurut Sujarweni dan Endrayanto (2012:19) data berdasarkan jenisnya dibagi menjadi dua yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### a. Data Kualitatif

Data kualitatif dapat disebut data hasil katagori (pemberian kode) untuk isi data yang berupa kata atau dapat didefinisikan sebagai data bukan angka tetapi diangkakan. Contohnya jenis kelamin, masa kerja, pendidikan, umur, tanggapan responden dan lain-lain. Data kualitatif diambil dari identitas responden melalui penyebaran kuesioner.

##### b. Data Kuantitatif

Data kuantitatif berupa angka dalam arti sebenarnya, jadi berbagai operasi matematika dapat dilakukan pada data kuantitatif. Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian kuantitatif adalah validitas, reliabilitas, regresi bergsaya, koefisien determinasi, uji t dan uji F.

#### 3.3.2. Sumber Data

Menurut Sujarweni dan Endrayanto (2012:21) data berdasarkan sumbernya ada dua, yaitu sumber data primer dan sekunder. Sumber data dalam penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder.



a. Sumber Primer

Sumber primer di dapat secara langsung dari subjek penelitian dengan cara memberikan pertanyaan dalam bentuk kuesioner kepada responden.

b. Sumber Sekunder

Data sekunder adalah data yang tidak langsung diperoleh dari sumber pertama dan telah tersusun dalam bentuk dokumen tertulis. Data sekunder diperoleh dari buku cetak, jurnal, penelitian terdahulu dan lainnya.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini menggunakan beberapa metode pengumpulan data sebagai berikut :

#### 3.4.1. Pengisian Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2016:230).

Menurut Sugiyono (2016:168) skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala *likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun instrumen yang dapat berupa pertanyaan. Dalam penelitian ini menggunakan skala *likert*, maka jawaban

responden dapat diberi skor atau nilai dengan interval 1 sampai dengan 4, sebagai berikut :

- a. Sangat Setuju (SS) skor 4
- b. Setuju (S) skor 3
- c. Tidak Setuju (TS) skor 2
- d. Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1

#### **3.4.2. Dokumentasi**

Dokumentasi berasal dari kata dokumen yang artinya barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya (Sujarweni, 2015:95).

Metode ini digunakan untuk mengumpulkan informasi atau data dengan mempelajari dokumen-dokumen pada Kantor Desa di Kecamatan Bawen yang meliputi jumlah perangkat desa, tingkat pendidikan, masa kerja, jenis kelamin, uraian tugas, wewenang dan sebagainya.

#### **3.5. Metode Analisis Data**

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data berupa penyebaran kuisisioner atau angket. Kuisisioner/angket adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pernyataan kepada orang lain yang dijadikan responden untuk dijawabnya. Dari kuisisioner dapat dihasilkan hasil jawaban yang disebarkan kepada responden beserta bukti dari dokumentasi dilapangan.

Setelah data terkumpul dari lapangan, selanjutnya dilakukan pengolahan terlebih dahulu agar data yang tersebar luas dalam item-item

kuesioner dapat dibuat lebih ringkas dan lebih sederhana dengan bantuan program IBM SPSS *Statistics*.

### 3.6. Teknik Analisis

#### 3.6.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2016:52).

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan program SPSS Versi 23. Uji validitas menggunakan koefisien korelasi item-total, yaitu korelasi sederhana antara skor masing-masing item koesioner dengan skor total item. Secara statistik, angka korelasi bagian total yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka dalam tabel *r product moment*. Uji validitas dianalisis dengan cara membandingkan nilai r hitung (pada kolom *Correlated Item-Total Correlation*) dengan *rtabel* ( $df=N-2$ ) dengan signifikansi 5%.

Menurut Ghozali (2016:53) uji validitas dilakukan pada setiap butir pertanyaan di uji validitanya dengan cara membandingkan nilai *r* hitung (pada kolom *Correlated Item-Total Correlation*) dengan *rtabel*.

- a. Jika  $r$  hitung  $>$  *rtabel*, maka dinyatakan valid.
- b. Jika  $r$  hitung  $<$  *rtabel*, maka dinyatakan tidak valid.

Rumus uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Sujarweni (2015:108) dituliskan sebagai berikut :

$$\frac{n \sum xy - (\sum x).(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}} \dots \dots \dots (1)$$

Dimana :

$r$  = Koefisien korelasi

$n$  = Jumlah sampel yang diteliti

$x$  = Variabel X (kepemimpinan X1, motivasi kerja intrisik X2 dan budaya organisasi X3)

$y$  = Variabel Y (Kinerja sumber daya manusia perangkat desa)

### 3.6.2. Reliabilitas

Uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau hsayal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2016:47).

Program SPSS Versi 23 memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Menurut Nunnaly dalam Ghozali (2016:48) suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,70$ .

Uji reliabilitas menggunakan rumus menurut Sujarweni (2015:110) yang dapat dituliskan sebagai berikut :

$$r = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Di mana :

$r$  = Koefiesien reliabilitas instrumen (*Cronbach Alpha*)

$k$  = Banyak butir pertanyaan

$\Sigma\sigma_b^2 =$  Total varians butir

$\Sigma_t =$  Total varians

### 3.6.3. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melangkah pada pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis regresi berganda, maka dilakukan pengujian asumsi klasik yang terdiri dari pengujian Normalitas, Heteroskedastisitas, Linieritas, dan multikolinieritas.

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variable pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan f mengasumsikan bahwa residual mengikuti distribusi normal. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistic (Ghozali, 2006). Pengujian normalitas data dilakukan dengan melihat grafik penyebaran data dan uji Kolmorov-Smirnov (uji K-S). Jika tingkat signifikansinya lebih besar dari 0,05 maka data tersebut terdistribusi normal.

#### b. Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas, yakni variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain bersifat tetap (Ghozali, 2006). Pengujian ini

melalui proses yang dilakukan dengan software SPSS dilakukan dengan melihat grafik.

### c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable bebas/ independent (Ghozali, 2001). Jika terjadi korelasi diantara variable bebas, maka dinamakan terdapat problem multilinearitas. Salah satu metode untuk mendiagnosa adanya *multicollinearity* adalah dengan menganalisis nilai *tolerance* dan lawanya *variance inflation factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variable independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variable independen lainnya. Nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi, karena  $VIF = 1 / tolerance$ .

Nilai *cutoff* yang dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* kurang dari 0,1 atau sama dengan nilai VIF lebih dari 10 (Ghozali, 2006).

### 3.6.4. Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda untuk menguji pengaruh dua variabel bebas atau lebih dengan variabel terikatnya (Sujarweni dan Endrayanto, 2012:88).

Model persamaan regresi linier sederhana dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots \dots \dots (3)$$

Di mana :

Y = Variabel Kinerja sumber daya manusia perangkat desa

X<sub>1</sub> = Variabel kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Variabel motivasi kerja intrisik



$X_3$  = Variabel budaya organisasi

$a$  = Bilangan konstanta

$\beta_{1,2,3}$  = Koefisien regresi

### 3.6.5. Uji Hipotesis

#### 3.6.5.1. Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji tingkat signifikansi variabel bebas (X) secara parsial terhadap variabel terikat (Y). Rumus test statistic menurut pendapat Usman dan Akbar (2011:124)

$$t \text{ hitung} = \frac{\bar{x} - \mu_0}{\frac{s}{\sqrt{n}}} \quad (4)$$

Dimana :

$\bar{x}$  = rata-rata data yang ada

$\mu_0$  = rata-rata sekarang

$s$  = simpangan baku

$n$  = jumlah data sampel

Kriteria pengujian menurut Ghozali (2016:97) adalah sebagai berikut :

1) Hipotesis diuji dengan taraf nyata ( $\alpha$ ) = 5% (uji dua arah = 2,5% atau 0,25).

- a)  $H_a : \beta_1 \beta_2 \beta_3 \neq 0$  ada pengaruh signifikan antara variabel bebas (kepemimpinan altruistik, motivasi intrisik dan budaya organisasi) secara parsial terhadap variabel terikat (kinerja sumber daya manusia).
- b)  $H_o : \beta_1 \beta_2 \beta_3 = 0$  tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas (kepemimpinan altruistik, motivasi intrisik dan budaya organisasi)

secara parsial terhadap variabel terikat (kinerja sumber daya manusia).

2) Nilai  $t_{hitung}$  dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  diperoleh dari hasil pengolahan program ..

a) Nilai  $< 0,05$  artinya signifikan

b) Nilai  $> 0,05$  artinya tidak signifikan

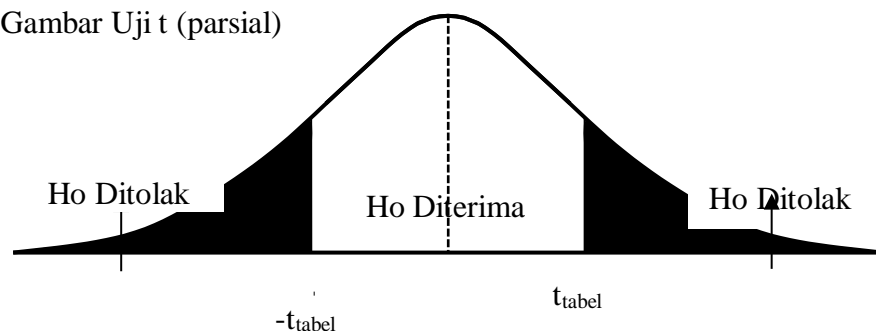
3) Nilai  $t_{tabel}$  dicari dengan rumus  $df$  (*degree of freedom*) =  $n-k-1$

4) Kesimpulan pengujian menurut Priyatno (2012:139)

a) Apabila  $-t_{hitung} < -t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan tingkat signifikan  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, artinya ada pengaruh antara variabel bebas (kepemimpinan, motivasi kerja intrisik dan budaya organisasi) secara parsial terhadap variabel terikat (Kinerja sumber daya manusia perangkat desa).

b) Apabila  $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$  dan tingkat signifikan  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak, artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas (kepemimpinan, motivasi kerja intrisik, budaya organisasi) secara parsial terhadap variabel terikat (Kinerja sumber daya manusia perangkat desa).

5) Gambar Uji t (parsial)



**Gambar 3. 1 Uji T Uji t (Parsial)**

### 3.6.5.2. Uji F (Simultan)

Uji F yang digunakan untuk menguji tingkat signifikansi variabel bebas (X) secara simultan terhadap variabel terikat (Y). Rumus test statistik menurut pendapat Sugiyono (2016:297)

$$\text{Di mana : } F_{\text{hitung}} = \frac{R^2 / K}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

$R^2$  = Koefisien determinasi

K = Banyaknya variabel bebas

n = Jumlah anggota sampel

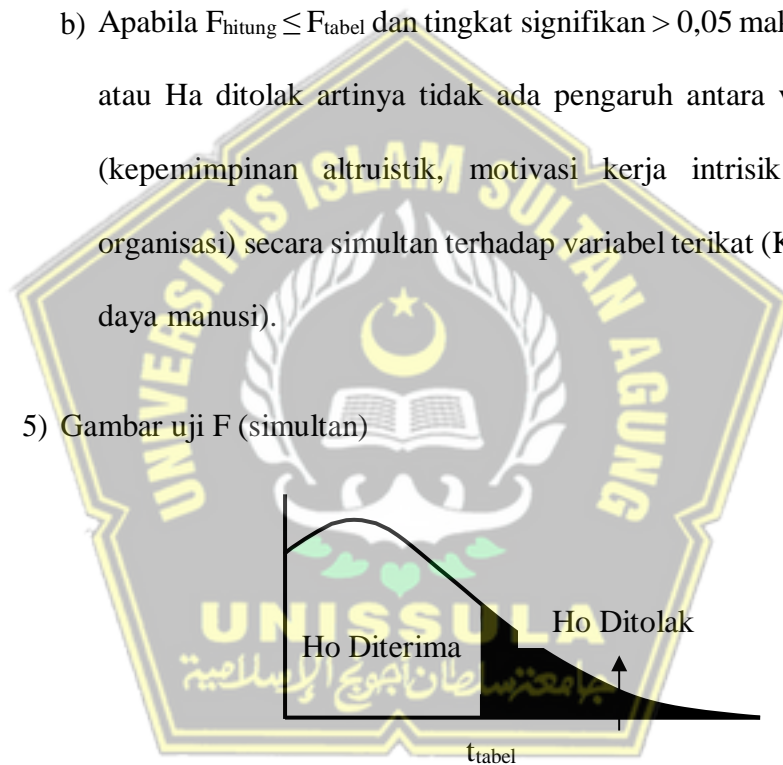
Kriteria pengujian menurut Ghozali (2016:96)

- 1) Hipotesis diuji dengan taraf nyata ( $\alpha$ ) = 5% (uji satu arah)
  - a)  $H_a : \beta_1 \beta_2 \beta_3 > 0$  ada pengaruh signifikan antara variabel bebas (kepemimpinan altruistik, motivasi kerja intrinsik dan budaya organisasi) secara simultan terhadap variabel terikat (Kinerja sumber daya manusia perangkat desa).
  - b)  $H_o : \beta_1 \beta_2 \beta_3 = 0$  tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas (kepemimpinan altruistik, motivasi kerja intrinsik dan budaya organisasi) secara simultan terhadap variabel terikat (kinerja sumber daya manusia).
- 2) Nilai  $F_{\text{hitung}}$  dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  diperoleh dari hasil pengolahan program SPSS Versi 23.
  - a) Nilai  $< 0,05$  artinya signifikan
  - b) Nilai  $> 0,05$  artinya tidak signifikan
- 3) Nilai  $F_{\text{tabel}}$  dengan rumus df (*degree of freedom*) = n-k-1

4) Kesimpulan pengujian menurut Priyatno (2012:138)

- a) Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan tingkat signifikan  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima artinya yaitu ada pengaruh antara variabel bebas (kepemimpinan, motivasi kerja intrisik, budaya organisasi) secara simultan terhadap variabel terikat (Kinerja sumber daya manusia perangkat desa).
- b) Apabila  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  dan tingkat signifikan  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas (kepemimpinan altruistik, motivasi kerja intrisik dan budaya organisasi) secara simultan terhadap variabel terikat (Kinerja sumber daya manusi).

5) Gambar uji F (simultan)



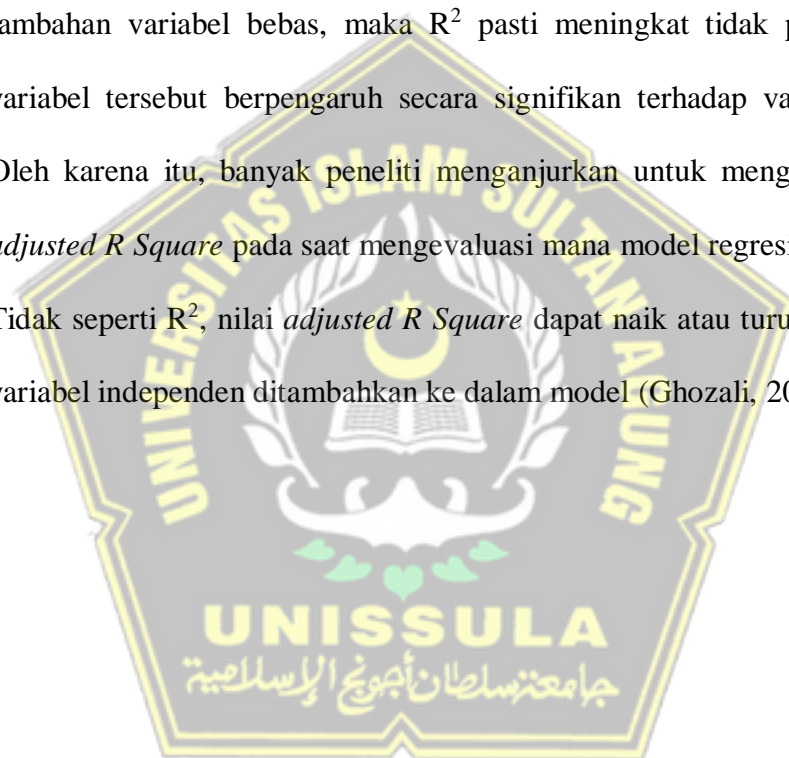
**Gambar 3. 2 Uji F (Simultan)**

**3.6.6. Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*)**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas (stres kerja, motivasi kerja intrisik dan disiplin kerja) dalam menjelaskan variasi variabel terikat (kinerja pegawai)

amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai yang menekati satu yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat. Untuk mengetahui prosentase pengaruh variabel terikat terhadap variabel bebas perhitungan menggunakan SPSS Versi 23.

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan variabel bebas, maka  $R^2$  pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *adjusted R Square* pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik. Tidak seperti  $R^2$ , nilai *adjusted R Square* dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model (Ghozali, 2016:95).



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Identitas Responden

Pada Sub ini akan dideskripsikan hasil penelitian yang mencakup identitas responden meliputi : jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Berdasarkan hasil penelitian terhadap seluruh perangkat desa di Kecamatan Bawen adalah sebagai berikut:

##### 4.1.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Gender

Data karakteristik responden berdasarkan gender dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut:

**Tabel 4. 1 Gender Responden**

No	Gender	Jumlah	Presentasi
1	Laki-laki	23	23%
2	Perempuan	77	77%
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Tabel 4.1 menunjukkan jenis kelamin responden yang terdiri dari seluruh perangkat desa di Kecamatan Bawen. Jenis kelamin perempuan mendominasi responden sebesar 77% dan laki-laki sebesar 23%. Hal ini memberikan keuntungan tersendiri bagi pemerintah desa, terutama memberikan hasil yang lebih inklusif dan adil bagi seluruh masyarakat desa. Mayoritas perangkat desa perempuan (77%) seringkali memainkan peran sentral dalam kehidupan desa dan berpotensi memiliki pemahaman yang lebih mendalam mengenai kebutuhan masyarakat, terutama yang berkaitan dengan perempuan dan anak. Selanjutnya, penelitian ini menunjukkan bahwa



perempuan cenderung memiliki keinginan untuk membantu orang lain dan berkontribusi pada komunitas mereka. Hal ini dapat diwujudkan dalam kerja penuh dedikasi dan komitmen kuat terhadap pembangunan desa. Dapat dikatakan, perangkat desa mayoritas perempuan di pemerintahan desa mempunyai potensi untuk menciptakan desa yang lebih inklusif, responsif, dan sukses mewujudkan kesejahteraan untuk semua masyarakatnya.

Meskipun angkatan kerja, dalam hal ini perangkat desa yang mayoritas perempuan menawarkan keuntungan, ada juga tantangan yang perlu dipertimbangkan. Stereotip gender yang berlaku dapat membatasi peluang perempuan untuk mengambil peran kepemimpinan dalam pemerintahan desa. Mengatasi stereotip ini melalui program pemberdayaan perlu dipertimbangkan untuk memastikan adanya kesejahteraan dalam persaingan. Selain itu, tantangan lainnya berkaitan dengan *work-life balance*. Perempuan seringkali memikul beban tanggung jawab rumah tangga yang cukup besar. Pemerintah desa dapat mendukung perangkat desa perempuan dengan menawarkan pengaturan kerja atau desain pekerjaan yang fleksibel atau fasilitas penitipan anak. Dengan mengenali dan mengatasi tantangan-tantangan ini, pemerintah desa dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dan mengembangkan potensi penuh dari perangkat desa perempuan di lingkungan desa mereka.

Perbedaan gender (77%) perempuan dan (23%) laki-laki perangkat desa juga dapat berdampak terhadap budaya organisasi dan kinerja SDM. Dengan terwakilinya perspektif yang lebih luas, memiliki potensi untuk meningkatkan kolaborasi. Sudut pandang yang berbeda dihargai dan

didengarkan, sehingga menghasilkan lingkungan kerja yang lebih inklusif. Hal ini berarti peningkatan pengambilan keputusan di pemerintah desa. Dengan mempertimbangkan perbedaan perspektif, para perangkat desa dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dan menyeluruh serta bermanfaat bagi seluruh masyarakat desa.

#### 4.1.2. Deskripsi Usia Responden

Data karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut:

**Tabel 4. 2 Usia Responden**

No	Usia	Jumlah	Presentasi
1	20 – 30 tahun	10	10%
2	31 – 40 tahun	33	33%
3	41 – 50 tahun	38	38%
4	51 – 60 tahun	17	17%
5	61 – 70 tahun	2	2%
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>

Sumber :Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan adanya kecenderungan yang jelas terhadap perangkat desa yang berpengalaman di Kecamatan Bawen. Mayoritas responden berada pada rentang usia 31-50 tahun (33% pada usia 31-40 tahun dan 38% pada usia 41-50 tahun), diikuti dengan penurunan representasi pada kelompok usia muda (10% pada usia 20-30 tahun) dan lebih tua (17% pada kelompok usia 51-60 dan 2% pada kelompok usia 61-70).

Distribusi usia para responden, menunjukkan bahwa pemerintahan desa mempunyai dasar pengalaman yang kuat. Para perangkat desa ini berpersepsi bahwa mereka memiliki pemahaman yang mendalam mengenai isu-isu lokal

dan menjalin hubungan baik dengan masyarakat. Akan tetapi, kelemahan potensial dari distribusi usia yang tidak merata adalah kurangnya perspektif dan ide-ide baru. Hal ini mengindikasikan perlunya program untuk mendorong transfer pengetahuan dari perangkat desa yang lebih tua (senior) kepada perangkat desa yang lebih muda. Keterwakilan perangkat desa muda menimbulkan kekhawatiran mengenai kepemimpinan di masa depan. Pemerintah desa perlu mempertimbangkan inisiatif untuk menarik dan mempertahankan talenta generasi muda.

Perangkat desa (tenaga kerja) yang mayoritas terdiri dari individu berpengalaman (31-50 tahun) menawarkan beberapa keuntungan tersendiri. Pertama, kelompok usia ini cenderung menunjukkan rasa altruisme dan motivasi intrinsik yang kuat. Keinginan mereka untuk berkontribusi kepada masyarakat dapat mendorong kerja keras dan komitmen terhadap pembangunan desa. Kedua, pengalaman mereka dapat menumbuhkan budaya organisasi yang stabil dan konsisten. Rutinitas yang stabil dan ketrampilan pemecahan masalah yang terasah berkontribusi pada lingkungan kerja yang handal dan efisien. Pada akhirnya, kekayaan pengalaman mereka dapat menghasilkan pengambilan keputusan yang lebih baik, kepemimpinan yang efektif, dan pengelolaan sumber daya desa yang lebih baik, sehingga menghasilkan kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang lebih baik secara menyeluruh.

### 4.1.3. Deskripsi Pendidikan Responden

Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut:

**Tabel 4. 3 Pendidikan Responden**

No	Pendidikan	Jumlah	Presentasi
1	SD	0	0%
2	SMP	7	7%
3	SMA	40	40%
4	D III	25	25%
5	S1	35	35%
6	S2	3	3%
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>

Sumber :Data Primer yang diolah, 2024

Tabel 4.3 menunjukkan hasil survei identitas responden di Kecamatan Bawen menunjukkan adanya tren menonjol dalam hal latar belakang pendidikan para perangkat desa. Dengan 40% dari mereka memiliki latar belakang pendidikan SMA, hal ini menunjukkan adanya tenaga kerja dengan perpaduan pengalaman dan potensi untuk pengembangan lebih lanjut. Perpaduan latar belakang pendidikan ini memberikan keuntungan dan peluang bagi pemerintahan desa dan masyarakat berupa pengalaman, potensi pertumbuhan, dan koneksi dengan komunitas.

Sebagian besar (40%) yang berpendidikan SMA menunjukkan mereka memiliki ketereampilan praktis dan pengetahuan lokal yang penting untuk administrasi desa. Keakraban mereka dengan adat istiadat setempat dan kebutuhan masyarakat dapat menjadi aset berharga. Kehadiran perangkat dengan gelar Diploma (DIII 25%) dan Sarjana (S1 35%) menunjukkan potensi pertumbuhan dalam pemerintahan. Para perangkat desa dengan latar

belakan pendidikan ini (DIII dan S1) dapat membawa pengetahuan khusus dan perspektif baru yang relevan untuk mengatasi tantangan kompleks yang dihadapi pemerintah desa saat ini. Latar belakang pendidikan dapat mencerminkan hubungan yang kuat dengan komunitas. Individu yang menerima pendidikan lokal berpotensi akan berinvestasi secara khusus dalam melayani desanya.

Latar belakang pendidikan perangkat desa dapat mempengaruhi kinerja SDM melalui beberapa aspek antara lain altruism, budaya organisasi, dan pengambilan keputusan. Para perangkat desa dengan latar belakang pendidikan SMA atau DIII cenderung sangat termotivasi oleh keinginan untuk berkontribusi pada komunitasnya. Motivasi intrinsik ini dapat diwujudkan dalam kerja penuh dedikasi dan komitmen untuk membangun desa. Perpaduan latar belakang pendidikan dapat menumbuhkan budaya yang menghargai praktik yang telah ada dan pembelajaran berkelanjutan. Perangkat desa senior dapat memberikan panduan, sementara mereka yang berpendidikan lebih tinggi (S2) dapat melakukan pendekatan inovatif. Perangkat desa berpendidikan DIII dan S1 dapat meningkatkan pengambilan keputusan. Pengetahuan dan keterampilan analitis mereka berguna untuk mengatasi permasalahan kompleks terkait pengelolaan dan pembangunan sumber daya desa.

Latar belakang pendidikan perangkat desa di Kecamatan Bawen memberikan peluang unik untuk memanfaatkan pengalaman, potensi pertumbuhan, dan spirit berorientasi masyarakat. Dengan berinvestasi pada

pelatihan dan pengembangan, pemerintah desa dapat memberdayakan perangkat desa mereka untuk mencapai keberhasilan yang lebih besar dalam melayani masyarakat.

#### 4.1.4. Deskripsi Masa Kerja Responden

Data karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada

Tabel 4.4 berikut:

**Tabel 4. 4 Masa Kerja Responden**

No	Masa Kerja	Jumlah	Presentasi
1	1 – 5 tahun	12	12%
2	6 – 10 tahun	12	25%
3	11 – 15 tahun	25	18%
4	16 – 20 tahun	18	39%
5	21 – 25 tahun	39	6%
	<b>Jumlah</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Sumber :Data Primer yang diolah, 2024

Pada Tabel 4.4 menampilkan data dari Kecamatan Bawen, yang menunjukkan adanya kecenderungan perangkat desa yang berpengalaman, dimana hampir 80% (72%) telah menjabat selama 11 tahun atau lebih (11-15 tahun; 18%, 16-20 tahun: 39%, dan 21-25 tahun: 6%). Distribusi tenurial (pengalaman kerja) ini dapat memberikan keuntungan sekaligus tantangan bagi pemerintahan desa dan masyarakat.

Keuntungan mayoritas aparat desa berpengalaman antara lain memiliki pengetahuan lokal yang mendalam, memori dan stabilitas institusional, serta pendampingan dan transfer pengetahuan. Sebagian besar (39%) perangkat desa dengan masa kerja 16-20 tahun berpotensi besar memiliki pemahaman mendalam tentang isu-isu lokal, adat istiadat, dan dinamika masyarakat.



Pengetahuan ini sangat berharga dalam pengambilan keputusan dan penyampaian layanan yang efektif dan selaras dengan kebutuhan desa. Pejabat yang berpengalaman berkontribusi pada budaya organisasi yang stabil dan konsisten. Keakraban mereka dengan prosedur birokrasi dan hubungan baik dengan pemerintahan yang lebih tinggi dapat menjamin kelancaran operasional pemerintah desa. Selain itu, para perangkat desa dengan masa kerja tinggi (lama) dapat menjadi mentor bagi rekan-rekan baru, memberikan fasilitas transfer pengetahuan dan memastikan kesinambungan praktik pemerintahan desa.

Tantangan pemerintah desa memiliki perangkat desa yang mayoritas berpengalaman (masa kerja lama), antara lain retensi terhadap perubahan dan kurangnya perspektif baru. Praktik yang sudah berlangsung lama cenderung dapat menimbulkan retensi terhadap ide-ide baru atau pendekatan inovatif. Mendorong budaya pembelajaran berkelanjutan dapat mengatasi tantangan ini. Selanjutnya, meskipun pengalaman merupakan aset yang sangat berharga, perangkat desa yang hanya berpengalaman berpotensi belum memiliki perspektif baru yang dibutuhkan untuk mengatasi tantangan yang muncul di bidang-bidang seperti teknologi atau pembangunan sosial.

Perangkat desa yang berpengalaman menjalankan peran penting dalam membina kekuatan dan keterlibatan masyarakat desa. Hubungan mereka yang terjalin baik dan pemahaman mendalam mengenai kebutuhan masyarakat dapat membangun kepercayaan dan rasa memiliki tujuan bersama. Hal ini berarti meningkatnya altruisme dan motivasi intrinsik, tidak hanya di

kalangan perangkat desa itu sendiri, tetapi juga di kalangan masyarakat desa. Selain itu, para perangkat desa berpengalaman ini dapat memanfaatkan koneksi mereka yang ada untuk melibatkan masyarakat secara efektif dalam pengambilan keputusan dan inisiatif pembangunan. Pendekatan dua arang ini, yaitu membangun kepercayaan dan memfasilitasi partisipasi, sangat penting bagi kesejahteraan masyarakat desa yang sukses dan berkelanjutan.

Selanjutnya perangkat desa yang berpengalaman dapat memberikan dampak terhadap efektivitas kinerja SDM pemerintah desa. Pengalaman mereka berkontribusi pada budaya organisasi yang stabil, memastikan kelancaran operasional dan pemberian layanan efisien. Selain itu, para pejabat berpengalaman ini bertindak sebagai mentor, melatih dan meneruskan pengetahuan mereka kepada rekan-rekan baru, sehingga menghasilkan tenaga kerja (perangkat desa) yang lebih terampil dan berpengetahuan secara keseluruhan. Akan tetapi, penting untuk mencapai keseimbangan. Meskipun pengalaman adalah aset berharga, menumbuhkan budaya yang mencakup perspektif baru sangat penting untuk inovasi. Hal ini dapat dicapai melalui program pelatihan yang berfokus pada ide-ide baru dan dengan mengintegrasikan perangkat desa baru ke dalam proses pengambilan keputusan. Dengan menciptakan keseimbangan ini, pemerintah desa dapat memanfaatkan kekuatan perangkat desa yang berpengalaman dan kurang berpengalaman, sehingga menghasilkan sistem MSDM yang lebih dinamis dan mudah beradaptasi.

Untuk membantu terwujudnya pemerintahan desa yang menyeluruh dan siap menghadapi masa depan, fokus pada pembelajaran berkelanjutan dan berbagi pengetahuan merupakan hal penting. Program pelatihan dan pengembangan rutin dapat membekali perangkat desa dari semua tingkat pengalaman dengan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengatasi tantangan saat ini dan yang akan datang. Selain itu, mendorong program pendampingan dapat menjembatani kesenjangan antar generasi, memfasilitasi transfer memori dan pengalaman institusional yang berharga dari perangkat desa yang sudah berpengalaman ke rekan-rekan mereka yang lebih baru. Selain itu, menumbuhkan budaya yang menerima ide-ide baru dan kolaborasi antara perangkat desa berpengalaman dan kurang berpengalaman adalah kuncinya. Hal ini akan menciptakan pemerintahan desa yang lebih dinamis dan mudah beradaptasi sehingga mampu secara efektif melayani kebutuhan masyarakat yang terus berkembang.

#### 4.2. Deskripsi Variabel

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan antara lain Kepemimpinan Altruistik (X1), Motivasi Intrinsik (X2), Budaya Organisasi (X3), dan Kinerja SDM (Y) Persepsi responden mengenai variabel yang diteliti pada studi ini menggunakan kriteria rentang sebesar  $(5-1)/3 = 1,33$ , (Chin et al., 1996) oleh karena itu interpretasi nilai adalah sebagai berikut :

- 1,00 - 2,33 = Rendah
- 2,34 - 3,66 = Sedang
- 3,67 - 5,00 = Tinggi

Berdasarkan hasil penelitian di Kecamatan Bawen masing-masing deskripsi variabel Kepemimpinan Altruistik (X1), Motivasi Intrinsik (X2), Budaya Organisasi (X3) sebagai variabel eksogen, Kinerja SDM (Y) sebagai variabel endogen adalah sebagai berikut:

#### 4.2.1. Analisis Variabel Kepemimpinan Altruistik

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel Kepemimpinan Altruistik di Kecamatan Bawen dalam penelitian ini digunakan 5 pernyataan yang diambil dari indikator yaitu: Stabilitas emosi, Kemampuan komunikasi, Pengetahuan luas, Kemampuan mengajarkan, Kemampuan teknik.

**Tabel 4. 5 Hasil Jawaban Indikator Variabel Kepemimpinan Altruistik**

No	Indikator	Nilai Indeks	Std. Deviation	Kriteria
1	Stabilitas emosi	3,56	0,703	Sedang
2	Kemampuan komunikasi	3,48	0,666	Sedang
3	Pengetahuan luas	3,99	0,718	Tinggi
4	Kemampuan mengajarkan	3,79	0,689	Tinggi
5	Kemampuan teknik	3,37	0,685	Sedang
<b>Rata-rata nilai variabel</b>		<b>3,64</b>		<b>Sedang</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.5 menunjukkan keseluruhan jawaban responden variable Kepemimpinan Altruistik sebesar 3,64 yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa Kepemimpinan Altruistik pada Kecamatan Baweb masuk kategori sedang atau cukup baik. Hal ini menunjukkan persepsi yang cukup positif terhadap kualitas Kepemimpinan Altruistik yang dimiliki para leader pemerintah desa di Kecamatan Bawen. Selain itu, hal ini menunjukkan bahwa intensitas penugasan pekerjaan di Kecamatan

Bawen seimbang antara jumlah kemampuan pemrosesan mental atau sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas. Secara rinci jawaban responden rata-rata indikator Kepemimpinan Altruistik meliputi :

1. Pengetahuan luas

Pengetahuan luas sebesar 3,99, hasil ini menunjukkan bahwa indikator pengetahuan luas memiliki kriteria tinggi atau baik. Hasil ini menunjukkan bahwa para perangkat desa di Kecamatan Bawen memiliki persepsi bahwa leader mereka memiliki pemahaman yang mendalam tentang pelayanan masyarakat dan kebutuhannya.

2. Kemampuan mengajarkan

Kemampuan mengajar sebesar 3,79, hasil ini menunjukkan bahwa indikator kemampuan mengajarkan juga memiliki kriteria tinggi atau baik. Hasil ini menunjukkan bahwa para perangkat desa di Kecamatan Bawen menilai bahwa para leader perangkat desa di Kecamatan Bawen secara umum telah mampu berbagi pengetahuan dan memberdayakan para perangkat desa beserta para masyarakat desa secara efektif. Hal ini dapat mendorong dan pembelajaran dalam pemerintah desa.

3. Stabilitas emosi

Stabilitas emosi sebesar 3,56, hasil ini menunjukkan bahwa indikator stabilitas emosi memiliki kriteria sedang. Hal ini menunjukkan bahwa para perangkat desa memiliki persepsi bahwa kecerdasan emosional emosi perangkat desa di Kecamatan Bawen masih dapat ditingkatkan. Para perangkat desa membutuhkan pembangunan ketahanan mental,

yang dapat di capai melalui pembangunan ketahanan mental dan lingkungan kerja yang suportif. Pembangunan ketahanan mental dapat dicapai melalui training manajemen stress, dan konseling emosional, peningkatan kesadaran diri. Pembangunan lingkungan kerja yang suportif dapat dicapai dengan membangun komunikasi terbuka, peningkatan empati dan dukungan, serta penghargaan prestasi dan kontribusi.

#### 4. Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi sebesar 3,48, hasil ini menunjukkan bahwa indikator kemampuan komunikasi memiliki kriteria sedang. Hal ini menunjukkan bahwa perangkat desa di Kecamatan Bawen berpersepsi bahwa ketrampilan berkomunikasi mereka masih dapat dimaksimalkan. Para perangkat desa berpersepsi bahwa mereka membutuhkan peningkatan ketrampilan komunikasi baik verbal maupun nonverbal dan penguatan akses informasi dan teknologi. Peningkatan ketrampilan komunikasi ini dapat dicapai dengan training komunikasi efektif, serta mentoring dan coaching. Selanjutnya, penguatan akses informasi dan teknologi dapat dicapai melalui mempermudah akses informasi, peningkatan penguasaan teknologi, dan pemanfaatan teknologi komunikasi.

#### 5. Kemampuan teknik

Kemampuan teknik sebesar 3,37, hasil ini menunjukkan bahwa indikator kemampuan teknik memiliki kriteria sedang dan merupakan skor



terendah dari kelima indikator. Hal ini menunjukkan bahwa para perangkat desa di Kecamatan Bawen berpersepsi bahwa mereka masih perlu meningkatkan kemampuan teknik. Para perangkat desa berpersepsi bahwa mereka membutuhkan peningkatan pengetahuan dan keterampilan, peningkatan akses informasi dan teknologi, serta pembangunan budaya belajar dan pengembangan. Peningkatan pengetahuan dan keterampilan dapat dicapai melalui pelatihan teknis, seminar dan workshop, magang dan kunjungan kerja. Peningkatan akses informasi dan teknologi dapat dicapai melalui kemudahan akses informasi yang relevan dengan pengembangan kemampuan teknik mereka (buku panduan, manual teknis, dan tutorial online yang mudah diakses); peningkatan penguasaan teknologi (pelatihan untuk meningkatkan penguasaan teknologi perangkat desa, misalnya mengoperasikan perangkat lunak dan alat teknis yang relevan dengan tugas pekerjaan mereka); pemanfaatan teknologi informasi (mendorong pemanfaatan teknologi informasi, misalnya platform digital dan aplikasi mobile untuk pengelolaan data, pemantauan proyek, dan berkomunikasi dengan stakeholders).

#### **4.2.2. Analisis Variabel Motivasi Intrinsik**

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel Motivasi Intrinsik di Kecamatan Bawen dalam penelitian ini digunakan 5 pernyataan yang diambil dari indikator yaitu: Kebutuhan fisiologis, Kebutuhan rasa aman, Kebutuhan social, Kebutuhan penghargaan, Pengakuan kebutuhan.

**Tabel 4. 6 Hasil Jawaban Indikator Variabel Motivasi Intrinsik**

No	Indikator	Nilai Indeks	Std. Deviation	Kriteria
1	Kebutuhan fisiologis	3,27	0,679	Sedang
2	Kebutuhan rasa aman	3,49	0,715	Sedang
3	Kebutuhan sosial	3,68	0,697	Tinggi
4	Kebutuhan penghargaan	3,74	0,726	Tinggi
5	Pengakuan kebutuhan	3,85	0,698	Tinggi
<b>Rata-rata nilai variabel</b>		<b>3,61</b>		<b>Sedang</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.6 menunjukkan keseluruhan jawaban responden variabel Motivasi Intrinsik sebesar 3.61 yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa Motivasi Intrinsik para perangkat desa di Kecamatan Bawen termasuk kategori sedang atau cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa para perangkat desa telah memiliki tingkat motivasi yang cukup untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka. Secara rinci jawaban responden rata-rata indikator Motivasi Intrinsik meliputi:

1. Kebutuhan Pengakuan

Kebutuhan pengakuan sebesar 3,85, hasil ini menunjukkan bahwa indikator kebutuhan pengakuan memiliki kriteria tinggi atau baik. Hal ini menunjukkan bahwa perangkat desa di Kecamatan Bawen memiliki kebutuhan tinggi untuk mendapatkan pengakuan atas kerja keras dan prestasi mereka. Hal ini menandakan bahwa mereka telah memiliki motivasi yang kuat untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

## 2. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan penghargaan sebesar 3,74, hasil ini menunjukkan bahwa indikator pengetahuan memiliki kriteria tinggi atau baik. Hasil ini menunjukkan bahwa para perangkat desa di Kecamatan Bawen memiliki persepsi bahwa mereka memiliki kebutuhan yang tinggi untuk mendapatkan penghargaan atas kerja keras dan prestasi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa mereka telah memiliki motivasi yang kuat untuk meningkatkan kompetensi dan memberikan pelayanan yang berkualitas.

## 3. Kebutuhan Sosial

Kebutuhan Sosial sebesar 3,68, hasil ini menunjukkan bahwa indikator kebutuhan sosial memiliki kriteria sedang atau cukup baik. Hasil ini menunjukkan bahwa para perangkat desa di Kecamatan Bawen memiliki kebutuhan yang tinggi untuk menjalin hubungan sosial yang baik dengan rekan kerja dan masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa mereka telah memiliki motivasi yang cukup kuat untuk bekerja sama dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Pemerintah desa perlu mendorong perangkat desa untuk menjalin hubungan sosial yang baik dengan rekan kerja dan masyarakat. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan kegiatan sosial dan membangun budaya komunikasi yang terbuka dan transparan.

## 4. Kebutuhan Rasa Aman

Kebutuhan Rasa Aman sebesar 3,49, hasil ini menunjukkan bahwa indikator kebutuhan rasa aman memiliki kriteria sedang atau cukup baik.

Hasil ini menunjukkan para perangkat desa di kecamatan Bawen masih merasa kurang aman dalam bekerja, baik secara fisik maupun psikologis. Hal ini dapat menghambat motivasi mereka untuk bekerja dengan baik. Pemerintah desa perlu menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman bagi perangkat desa, baik secara fisik maupun psikologis. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan pelatihan keselamatan kerja, membangun sistem informasi dan komunikasi yang efektif (feedback/ suara karyawan), dan menciptakan budaya kerja yang positif.

#### 5. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan Fisiologis sebesar 3,27, hasil ini menunjukkan bahwa indikator kebutuhan fisiologis. Meskipun skor terendah diantara ke lima indikator, namun memiliki kriteria sedang atau cukup baik. Hasil ini menunjukkan para perangkat desa di kecamatan Bawen masih membutuhkan pemenuhan kebutuhan fisiologis mereka. Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar manusia yang diperlukan bagi kelerlangsungan hidup. Kebutuhan ini terdiri dari kebutuhan makanan dan minuman (pangan), tempat tinggal (papan), pakaian (sandang), kebutuhan istirahat, dan akses layanan kesehatan. Terpentingnya kebutuhan fisiologis para perangkat desa, akan mendukung mereka untuk dapat bekerja dengan lebih maksimal dan bersemangat guna memberikan pelayanan kepada masyarakat.

### 4.2.3. Analisis Variabel Budaya Organisasi

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel Budaya Organisasi di Kecamatan Bawen dalam penelitian ini digunakan 5 pernyataan yang diambil dari indikator yaitu: Inovatif, Memberikan perhatian, Orientasi individu, Orientasi tim, Agresif dalam bekerja.

**Tabel 4. 7 Hasil Jawaban Indikator Variabel Budaya Organisasi**

No	Indikator	Nilai Indeks	Std. Deviation	Kriteria
1	Inovatif	3,02	0,739	Sedang
2	Memberikan perhatian	3,38	0,813	Sedang
3	Orientasi individu	3,12	0,640	Sedang
4	Orientasi tim	3,55	0,730	Sedang
5	Agresif dalam bekerja	3,77	0,682	Tinggi
<b>Rata-rata nilai variabel</b>		<b>3,37</b>		<b>Sedang</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.7 menunjukkan keseluruhan jawaban responden variabel Budaya Organisasi sebesar 3,37 yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa Budaya Organisasi para perangkat desa di Kecamatan Bawen termasuk kategori sedang atau cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di lingkungan perangkat desa di Kecamatan Bawen sudah cukup baik, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan berbeapa aspek. Secara rinci jawaban responden rata-rata indikator Budaya Organisasi meliputi:

#### 1. Agresif dalam Bekerja

Agresif dalam Bekerja sebesar 3,77, hasil ini menunjukkan bahwa indikator Agresif dalam Bekerja memiliki kriteria tinggi atau baik. Hasil ini menunjukkan bahwa para perangkat desa di Kecamatan Bawen

memiliki persepsi bahwa mereka memiliki semangat kerja yang tinggi dan proaktif dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka. Hal ini menunjukkan bahwa mereka telah memiliki budaya yang kuat untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Budaya kerja yang agresif dalam bekerja perlu di jaga dan dilestarikan. Pemerintah desa perlu memberikan kesempatan kepada perangkat desa untuk menunjukkan kemampuan dan kreativitas mereka dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan mereka otonomi dan sumber daya yang memadai, serta mendorong mereka untuk mengambil inisiatif dan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

## 2. Orientasi Tim

Orientasi Tim sebesar 3,55, hasil ini menunjukkan bahwa indikator Orientasi Tim memiliki kriteria sedang atau cukup baik. Hasil ini menunjukkan bahwa para perangkat desa di Kecamatan Bawen memiliki persepsi bahwa mereka telah memiliki kesadaran yang cukup tinggi untuk bekerja sama dalam tim untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini menunjukkan bahwa mereka telah memiliki budaya yang cukup kuat untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Budaya kerja yang berorientasi pada tim perlu diperkuat. Pemerintah desa perlu mendorong perangkat desa untuk saling bekerja sama dan membantu satu sama lain dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun budaya



komunikasi yang terbuka dan transparan, serta memberikan pelatihan dan pengembangan yang fokus pada kerjasama tim.

### 3. Orientasi Individu

Orientasi Individu sebesar 3,12, hasil ini menunjukkan bahwa indikator Orientasi Individu memiliki kriteria sedang atau cukup baik. Hasil ini menunjukkan bahwa para perangkat desa di Kecamatan Bawen memiliki persepsi bahwa mereka telah memiliki keinginan yang cukup tinggi untuk mengembangkan diri dan mencapai prestasi individu. Hal ini menunjukkan bahwa mereka telah memiliki budaya yang kuat untuk meningkatkan kompetensi dan memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Budaya kerja yang berorientasi pada individu, juga perlu diseimbangkan dengan budaya kerja yang berorientasi tim. Pemerintah desa perlu memberikan kesempatan kepada para perangkat desa untuk mengembangkan diri dan mencapai prestasi individu. Selain itu juga perlu mendorong mereka untuk bekerjasama dalam tim guna tercapainya tujuan bersama. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan program pengembangan profesional yang seimbang dengan sistem penghargaan yang adil.

### 4. Memberikan Perhatian

Memberikan Perhatian sebesar 3,38, hasil ini menunjukkan bahwa indikator Memberikan Perhatian memiliki kriteria sedang atau cukup baik. Hasil ini menunjukkan bahwa para perangkat desa di Kecamatan Bawen memiliki persepsi bahwa mereka memiliki kepedulian yang

cukup tinggi terhadap kebutuhan dan perasaan rekan kerja dan masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa mereka memiliki budaya yang cukup kuat memberikan pelayanan yang manusiawi (humanis) dan berorientasi kepada masyarakat. Budaya kerja yang memberikan perhatian masih perlu diperkuat. Pemerintah desa perlu mendukung perangkat desa untuk saling peluli dan saling membantu, serta memberikan pelayanan yang manusiawi dan berorientasi kepada kebutuhan masyarakat. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun budaya empati dan saling menghormati, serta memberikan pelatihan terkait pelayanan publik yang berfokus pada kepuasan masyarakat.

5. Inovatif

Inovatif sebesar 3, 02, hasil ini menunjukkan bahwa indikator Inovatif memiliki kriteria sedang atau cukup baik. Hasil ini menunjukkan bahwa para perangkat desa di Kecamatan Bawen memiliki persepsi bahwa mereka telah memiliki keinginan yang cukup tinggi untuk mencari ide-ide baru yang kreatif dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka. Hal ini menunjukkan bahwa mereka telah memiliki memiliki budaya yang cukup kuat untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Budaya kerja yang inovatif perlu dikembangkan. Pemerintah desa perlu mendorong perangkat desa untuk berpikir kreatif dan mencari ide-ide baru dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka. Hal ini dapat dilakukan denga memberikan mereka ruang dan waktu untuk berpikir kereatif, serta menyediakan

sumber daya yang memadai untuk mendukung implementasi ide-ide baru.

#### 4.2.4. Analisis Variabel Kinerja SDM

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel Kinerja SDM di Kecamatan Bawen dalam penelitian ini digunakan 5 pernyataan yang diambil dari indikator yaitu : Kualitas kerja, Kuantitas pekerjaan, Ketepatan waktu, Efektivitas kerja, Kemampuan kerja.

**Tabel 4. 8 Hasil Jawaban Indikator Variabel Kinerja SDM**

No	Indikator	Nilai Indeks	Std. Deviation	Kriteria
1	Kualitas kerja	4,29	0,695	Tinggi
2	Kuantitas pekerjaan	4,06	0,612	Tinggi
3	Ketepatan waktu	3,75	0,711	Tinggi
4	Efektivitas kerja	3,89	0,695	Tinggi
5	Kemampuan kerja	3,73	0,685	Tinggi
<b>Rata-rata nilai variabel</b>		<b>3,94</b>		<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.8 menunjukkan keseluruhan jawaban responden variable Kinerja SDM sebesar 3,94, yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa Kinerja SDM para perangkat desa di Kecamatan Bawen masuk kategori tinggi atau baik. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja para perangkat desa secara keseluruhan termasuk pada kriteria baik. Mereka mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka dengan kualitas yang tinggi, dalam jumlah yang memadai, tepat waktu, dan secara efektif. Secara rinci jawaban responden rata-rata indikator Kinerja SDM meliputi:

### 1. Kualitas Kerja

Kualitas Kerja sebesar 4,29, hasil ini menunjukkan bahwa indikator Kualitas Kerja memiliki kriteria tinggi atau baik. Hasil ini menunjukkan bahwa para perangkat desa di Kecamatan Bawen menunjukkan bahwa mereka memiliki kompetensi dan profesionalisme yang tinggi dalam pekerjaan mereka. Kualitas kerja yang tinggi perlu dipertahankan. Pemerintah desa perlu memberikan kesempatan kepada perangkat desa untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme mereka.

### 2. Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas Pekerjaan sebesar 4,06, hasil ini menunjukkan bahwa indikator Kuantitas Pekerjaan memiliki kriteria tinggi atau baik. Hal ini menunjukkan bahwa para perangkat desa di Kecamatan Bawen memiliki persepsi bahwa mereka telah mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka dalam jumlah yang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa mereka telah memiliki kemampuan untuk bekerja secara efisien dan efektif. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang memadai perlu dipertahankan. Pemerintah desa perlu memberikan pendelegasian tugas kerja yang efektif dan memastikan perangkat desa memiliki sumber daya yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

### 3. Ketepatan Waktu

Ketepatan Waktu sebesar 3,75, hasil ini menunjukkan bahwa indikator Ketepatan Waktu memiliki kriteria tinggi atau baik. Hasil ini menunjukkan bahwa mereka telah memiliki disiplin dan tanggung jawab yang tinggi dalam pekerjaan mereka. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu perlu dipertahankan dan ditingkatkan. Pemerintah desa perlu membangun budaya kerja yang disiplin dan memberikan penghargaan kepada perangkat desa yang menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

### 4. Efektivitas Kerja

Efektivitas kerja sebesar 3,89, hasil ini menunjukkan bahwa indikator Efektivitas Kerja memiliki kriteria tinggi atau baik. Hasil ini menunjukkan bahwa para perangkat desa di Kecamatan Bawen memiliki persepsi bahwa telah mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka dengan cara yang efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa mereka telah memiliki kemampuan untuk berpikir strategis dan menyelesaikan masalah dengan baik. Kemampuan berjerja secara efektif perlu dipertahankan. Pemerintah desa perlu memberikan pelatihan kepada perangkat desa tentang cara berpikir strategis dan menyelesaikan masalah dengan efektif.

### 5. Kemampuan Kerja

Kemampuan Kerja sebesar 3,73, hasil ini menunjukkan bahwa indikator Kemampuan Kerja memiliki kriteria tinggi atau baik. Hasil ini

menunjukkan bahwa para perangkat desa di Kecamatan Bawen memiliki persepsi bahwa mereka telah memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang memadai dalam pekerjaan mereka. Kemampuan Kerja yang tinggi perlu dipertahankan. Pemerintah desa perlu memberikan kesempatan kepada perangkat desa untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman mereka.

### 4.3. Analisis Data

#### 4.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

##### a. Uji Validitas

Uji validitas menguji masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Keseluruhan variabel penelitian memuat 20 pernyataan yang harus dijawab oleh responden. Adapun kriteria yang digunakan dalam menentukan valid tidaknya pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: tingkat kepercayaan = 95% ( $\alpha = 5$  persen), derajat kebebasan ( $df = n - 2$ ), diperoleh  $r$  tabel = 0,196 (uji dua sisi). Jika  $r$  hitung (nilai *pearson correlation*) lebih besar dari  $r$  tabel dan nilai  $r$  positif, maka butir pernyataan dikatakan valid (Ghozali, 2018).



Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Kode Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Kepemimpinan Altruistik	1. Stabilitas emosi	X1.1	0,977	0,196	Valid
	2. Kemampuan komunikasi	X1.2	0,973	0,196	Valid
	3. Pengetahuan luas	X1.3	0,983	0,196	Valid
	4. Kemampuan mengajarkan	X1.4	0,980	0,196	Valid
	5. Kemampuan teknik	X1.5	0,927	0,196	Valid
Motivasi Intrinsik	1. Kebutuhan fisiologis	X2.1	0,931	0,196	Valid
	2. Kebutuhan rasa aman	X2.2	0,931	0,196	Valid
	3. Kebutuhan social	X2.3	0,919	0,196	Valid
	4. Kebutuhan penghargaan	X2.4	0,870	0,196	Valid
	5. Kebutuhan Pengakuan	X2.5	0,879	0,196	Valid
Budaya Organisasi	1. Inovatif	X3.1	0,931	0,196	Valid
	2. Memberikan perhatian	X3.2	0,950	0,196	Valid
	3. Orientasi individu	X3.3	0,942	0,196	Valid
	4. Orientasi tim	X3.4	0,958	0,196	Valid
	5. Agresif dalam bekerja	X3.5	0,958	0,196	Valid
Kinerja SDM	1. Kualitas kerja	Y1.1	0,979	0,196	Valid
	2. Kuantitas pekerjaan	Y1.2	0,957	0,196	Valid
	3. Ketepatan waktu	Y1.3	0,979	0,196	Valid
	4. Efektivitas kerja	Y1.4	0,979	0,196	Valid
	5. Kemampuan kerja	Y1.5	0,958	0,196	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.8, diketahui bahwa nilai  $r$  hitung dari semua indikator lebih besar dari nilai  $r$  tabel. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam penelitian ini adalah valid.

#### b. Uji Reliabilitas Data

Uji reabilitas pada pengujian menggunakan *Cronbach Alpha*, jika *Cronbach Alpha*  $> 0,6$  maka kuesioner dikatakan konsisten atau reliabel, (Ghozali, 2018). Berdasarkan perhitungan dengan program SPSS masing-masing variabel mempunyai nilai  $> 0,6$  alpha sebagaimana nampak pada Tabel 4.9, Maka kuesioner dalam penelitian ini adalah konsisten atau reliabel.

**Tabel 4. 10 Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
1	Kepemimpinan Altruistik	0,983	Reliabel
2	Motivasi Intrinsik	0,945	Reliabel
3	Budaya Organisasi	0,978	Reliabel
4	Kinerja SDM	0,984	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

#### 4.3.2.

##### Uji Asumsi Klasik

##### a. Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel (Ghozali, 2011). Multikolinieritas dalam model regresi pada penelitian ditentukan berdasarkan nilai VIF (*variance inflation factor*) dan tolerance. Adapun nilai VIF dapat dilihat pada Tabel 4.10 di bawah ini:

**Tabel 4. 11 Uji Multikolinearitas**

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Tolerance	VIF
Kinerja SDM	Kepemimpinan Altruistik	0,718	1,394
	Motivasi Intrinsik	0,721	1,386
	Budaya Organisasi	0,991	1,010

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Pada Tabel 4.10 hasil perhitungan menunjukkan bahwa tolerance diatas 10 % dan VIF dibawah 10, maka dapat disimpulkan bahwa asumsi tidak ada multikolinearitas dalam penelitian ini terpenuhi.

##### b. Heterokedastisitas

Tujuan dilakukannya uji *heterokedastisitas* adalah agar model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residul satu pengamatan ke pengamatan yang lain, sehingga dapat dilakukan ke uji selanjutnya.

Berikut hasil pengujian *heterokedastisitas* dengan menggunakan uji *Glejser* dengan meregresikan variabel bebas dengan nilai *absolute* dari *unstandardized residuals*. Hasil dari uji *Glejser* dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 4. 12 Uji Glejser**

Variabel	Unstd Coeff		Std Coef	t	p-value (sig)
	B	SE	Beta		
Kepemimpinan Altruistik	-,046	,045	-,117	-1,014	,313
Motivasi Intrinsik	-,011	,048	-,027	-,235	,815
Budaya Organisasi	-,089	,037	-,138	-1,418	,418

*Sumber: Data primer yang diolah, 2024*

Berdasarkan hasil uji *Glejser*, nilai signifikansi dari semua variabel bebas  $> 0,05$  sehingga dapat dikatakan model regresi ini bebas dari heteroskedastisitas.

#### c. Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Pengujian ini menggunakan *uji Kolmogorof – Smirnov*. Uji Kolmogorov Smirnov adalah pengujian normalitas yang banyak dipakai, terutama setelah adanya banyak program statistik yang beredar. Kelebihan dari uji ini adalah sederhana dan tidak menimbulkan perbedaan persepsi, yang sering terjadi pada uji normalitas dengan menggunakan grafik. Konsep dasar dari uji normalitas Kolmogorov Smirnov adalah dengan membandingkan distribusi data (yang akan diuji normalitasnya) dengan distribusi normal baku. Distribusi normal

baku adalah data yang telah ditransformasikan ke dalam bentuk Z-Score dan diasumsikan normal. Uji Kolmogorov Smirnov adalah uji beda antara data yang diuji normalitasnya dengan data normal baku. Seperti pada uji beda biasa, jika signifikansi di bawah 0,05 berarti terdapat perbedaan yang signifikan, dan jika signifikansi di atas 0,05 maka tidak terjadi perbedaan yang signifikan. Penerapan pada uji *Kolmogorov Smirnov* adalah bahwa jika signifikansi di bawah 0,05 berarti data yang akan diuji mempunyai perbedaan yang signifikan dengan data normal baku, berarti data tersebut tidak normal. Jika signifikansi di atas 0,05 maka berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara data yang akan diuji dengan data normal baku. Hal ini berarti data yang kita uji normal, tidak berbeda dengan normal baku.

**Tabel 4. 13 Uji Kolmogorof-Smirnov**

	Unstandardized Residual
Asymp. Sig. (2-tailed)	,090

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Uji *Kolmogorof Smirnov* ini dilihat pada nilai *Asymp Sig* (2-tailed) jika memiliki nilai di atas 0,05 maka distribusi data dinyatakan memenuhi asumsi normalitas, dan jika nilainya di bawah 0,05 maka diinterpretasikan sebagai tidak normal. Pada output dapat dilihat bahwa nilai *Asymp Sig* (2-tailed) memiliki nilai 0,090 dan  $0,090 > 0,05$  sehingga dapat dikatakan bahwa distribusi data dinyatakan memenuhi asumsi normalitas.

### 4.3.3. Regresi Berganda (Uji t)

Berdasarkan perhitungan regresi berganda dengan *software* SPSS

25, hasilnya nampak pada berikut ini :

**Tabel 4. 14 Rangkuman Regresi Berganda**

Variabel Terikat	Variabel Bebas	T hitung	B	Sig.	Keterangan
Kinerja SDM (Y)	Kepemimpinan Altruistik (X1)	3,576	0,277	0,001	Signifikan
	Motivasi Intrinsik (X2)	7,522	0,582	0,000	Signifikan

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.14 maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Altruistik memiliki hubungan positif signifikan terhadap Kinerja SDM. Motivasi Intrinsik memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap Kinerja SDM. Budaya Organisasi tidak memiliki hubungan terhadap Kinerja SDM. Dari Tabel 4.12 persamaan regresi linear yang terbentuk adalah:

- **Persamaan :  $Y = 0,277 X_1 + 0,582 X_2 + 0,045 X_3 + e$**

Pada persamaan diatas variabel bebas Kepemimpinan Altruistik ( $X_1$ ), Motivasi Intrinsik ( $X_2$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_3$ ) mempunyai tanda positif, artinya jika variabel tersebut meningkat maka variabel terikat yakni Kinerja SDM (Y) akan meningkat.

### 4.3.4. Regresi Simultan

Uji F bertujuan untuk mencari apakah variabel independen secara simultan (bersama-sama) memberikan pengaruh pada variabel dependen. Tingkat signifikansi yang digunakan yaitu sebesar 0,5 atau 5%, jika nilai signifikan  $F < 0,05$  menandakan bahwa variabel bebas secara simultan dapat memberikan pengaruh pada variabel terikat dan sebaliknya (Ghozali, 2018).

Uji F dilakukan dengan pengujian statistik Anova, yang merupakan bentuk uji hipotesis dimana dapat menarik kesimpulan berdasarkan data atau kelompok statistik yang disimpulkan. Pengambilan keputusan dilihat dari emlihat nilai F yang terdapat di dalam tabel Anova, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05.

**Tabel 4. 15 Simultan Regresi (Uji F)**

		ANOVA <sup>b</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	630,784	3	210,261	45,245	,000 <sup>a</sup>
	Residual	446,126	96	4,647		
	Total	1076,910	99			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Motivasi Intrinsik, Kepemimpinan Altruistik

b. Dependent Variable: Kinerja SDM

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.15 hasil F-statistik sebesar 45.245 menunjukkan kuatnya hubungan antara tiga variabel independen Kepemimpinan Altruistik, Motivasi Intrinsik, dan Budaya Organisasi, terhadap Kinerja SDM. Signifikansi 0,000 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dan variabel dependen adalah signifikan secara statistik. Hasil uji F menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara statistik antara ketiga variable independen (Kepemimpinan Altruistik, Motivasi Intrinsik, dan Budaya Organisasi) terhadap variabel dependen (Kinerja SDM). Artinya ketiga variabel independen tersebut secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil uji F tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan Altruistik, Motivasi Intrinsik, dan Budaya Organisasi secara simultan (bersama-sama) dapat memberikan



pengaruh yang signifikan pada Kinerja SDM. Ini mengindikasikan perlunya fokus pada mendorong Motivasi Intrinsik, pengembangan Budaya Organisasi, dan mempromosikan penerapan Kepemimpinan Altruistik untuk dapat meningkatkan Kinerja SDM.

#### 4.3.5. Koefisien Determinasi

Untuk melihat seberapa besar sumbangan model Kinerja SDM yang dipicu oleh Kepemimpinan Altruistik, Motivasi Intrinsik dan Budaya Organisasi dapat dilihat dari besarnya koefisien determinasi (*Adjust R-Square*) berikut ini :

**Tabel 4. 16 Koefisien Determinasi**

Model	<i>Adjust R-Square</i>
Kinerja SDM	0,573

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Pada penelitian ini telah dilakukan uji koefisien determinasi dan dapat dilihat pada tabel 4.14, didapatkan bahwa model sebelum moderasi memiliki nilai *Adjust R-square* sebesar 0.573. Ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Altruistik, Motivasi Intrinsik dan Budaya Organisasi mempengaruhi Kinerja SDM sebesar 57,3%. Hal ini juga bermakna bahwa ada lebih dari 42,7% variabel lain yang belum diteliti dalam studi ini yang dapat mempengaruhi Kinerja SDM.

#### 4.4. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian pada perangkat desa di Kecamatan Bawen, didapatkan beberapa temuan menarik terkait pengaruh

Kepemimpinan Altruistik (X1), Motivasi Intrinsik (X2), dan Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja SDM (Y).

#### 4.4.1. Pengaruh Kepemimpinan Altruistik terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian (Tabel 4.14) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Altruistik (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja SDM (Y). Nilai  $t$  hitung sebesar 3.576 lebih dari  $t$  kritis 1,96 pada taraf signifikansi 5%, dan nilai signifikansi 0.001 kurang dari 0.05. Sehingga Hipotesis 1 (satu) diterima. Analisis regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Kepemimpinan Altruistik terhadap Kinerja SDM. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik Kepemimpinan Altruistik semakin baik pula Kinerja SDM perangkat desa. Hasil penelitian ini mendukung teori dan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Altruistik dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan (Avolio et al., 2009); (Gagne & Deci, 2005) (Hsiung, 2014); dan (Uslu et al., 2023); (Mallén-Broch et al., 2023); (Örtqvist, 2020).

Pemimpin desa dengan gaya kepemimpinan altruistik memiliki beberapa karakter. Karakter pemimpin altruistik antara lain: kepedulian pada kesejahteraan bawahannya; kesediaan membantu dan mendukung bawahan dalam pencapaian tujuan; menghargai dan mengakui prestasi bawahan; dan memberi kesempatan pada bawahan untuk berkembang. Beberapa karakter tersebut bisa menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif, sehingga akan mendorong perangkat desa untuk meningkatkan kinerja mereka.

#### 4.4.2. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM

Motivasi Intrinsik (X2) juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja SDM (Y). Nilai t hitung sebesar 7.522 lebih dari t kritis 1,96 pada taraf signifikansi 5%, dan nilai signifikansi 0.000 kurang dari 0.05. Sehingga Hipotesis 2 (dua) diterima. Analisis regresi ini juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi Motivasi Intrinsik yang dimiliki oleh para perangkat desa, maka semakin tinggi pula kinerja mereka. Hasil penelitian ini mendukung teori dan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa Motivasi Intrinsik berperan sebagai prediktor kuat bagi tercapainya kinerja karyawan (Ryan & Deci, 2020); (Amabile & Kramer, 2011); (Gagne & Deci, 2005) dan (Patwary et al., 2024); (Liaquat et al., 2024); (Wuryanti & Rismawan, 2020).

Perangkat desa dengan tingkat Motivasi Intrinsik tinggi memiliki beberapa karakter antara lain: menikmati pekerjaan mereka; merasa tertantang oleh pekerjaan mereka, memiliki rasa ingin tahu yang tinggi, dan berkomitmen untuk mencapai tujuan. Beberapa karakteristik tersebut mendorong perangkat desa untuk bekerja secara tekun, kreatif, dan inovatif, sehingga dapat memberikan hasil kinerja yang lebih tinggi.

#### 4.4.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi (X3) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja SDM (Y). Nilai t

hitung sebesar 0.582 lebih dari t kritis 1,96 pada taraf signifikansi 5%, dan nilai signifikansi 0.501 lebih dari 0.05. Sehingga Hipotesis 3 (dua) ditolak.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jenis Budaya Organisasi (Schneider, 1985); (Schein, 1973); (Ostroff et al., 2003); (Robbins et al., 2018) ternyata belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja SDM perangkat desa di Kecamatan Bawen. Hal ini mengindikasikan bahwa jenis budaya organisasi yang ada di pemerintah desa belum sepenuhnya dapat memberikan pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kinerja para perangkat desa. Namun, perlu dipertimbangkan, bahwa penelitian ini hanya berfokus pada satu jenis budaya organisasi yang dijalankan di Kecamatan Bawen, Kabupaten Semarang. Sehingga hasil penelitian ini mungkin berbeda di wilayah lain dengan budaya organisasi yang berbeda.

Budaya Organisasi pada pemerintah desa di Kecamatan Bawen membutuhkan jenis budaya lain dengan pendekatan nilai-nilai religius, etis, customer-centric, dan perilaku inovatif (Ratnasari et al., 2024); (Nurhidayati & Adriyanto, 2022); (Adriyanto & Prasetyo, 2021); (Sudarti & Zulfa, 2020). Nilai-nilai religius dan etika memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi intrinsik perangkat desa untuk bekerja dengan integritas dan dedikasi tinggi. Hal ini memberi spirit mereka untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dengan penuh tanggung jawab. Penerapan nilai-nilai ini juga dapat membangun kepercayaan (Wardani & Fachrunnisa, 2022); (Fachrunnisa et al., 2009) antara perangkat desa dan masyarakat,

yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan dan mendorong mereka untuk berpartisipasi aktif dalam pembangunan desa. Selain itu, nilai-nilai religius dan etika dapat memperkuat semangat kolektif dan bekerjasama antar perangkat desa. Sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja mereka dalam mencapai tujuan bersama.

Perangkat desa dengan customer-centric akan selalu berusaha memahami kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Hal ini dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan memastikan bahwa pelayanan yang diberikan sesuai dengan apa yang dibutuhkan masyarakat. Penerapan pendekatan ini juga dapat meningkatkan kepuasan masyarakat dengan memberikan pelayanan yang berkualitas, ramah, dan mudah diakses. Citra adesa yang baik juga dapat menarik investasi dan meningkatkan potensi desa. Perangkat desa yang customer-centric dapat membantu meningkatkan citra desa dengan memberikan pelayanan terbaik dan profesional.

Perilaku inovatif mendukung perangkat desa untuk mencari cara-cara baru dan lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja mereka. Selain itu, perilaku inovatif juga mendorong perangkat desa untuk mengembangkan ide-ide baru dan kreatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pelayanan dan memberikan pengalaman yang lebih baik bagi masyarakat. Pemerintah desa yang inovatif dapat menjadi lebih kompetitif dan menarik perhatian investor. Perangkat

desa yang memiliki perilaku inovatif dapat membantu desa mereka untuk menjadi lebih maju dan sejahtera.

#### **4.4.4. Pengaruh Simultan Kepemimpinan Altruistik, Motivasi Intrinsik, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja SDM**

Tabel 4.15 menunjukkan hasil uji F untuk model regresi. Nilai F 45.245 lebih dari F kritis 2.60 pada taraf signifikansi 5%, dan nilai signifikansi 0.000 kurang dari 0.05. Sehingga Hipotesis 4 (empat) diterima. Kepemimpinan Altruistik, Motivasi Intrinsik, dan Budaya Organisasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama mampu berkontribusi pada peningkatan kinerja para perangkat desa. Kombinasi dari penerapan Kepemimpinan Altruistik, Motivasi Intrinsik yang tinggi, dan Budaya Organisasi yang positif dapat mewujudkan tercapainya lingkungan kerja yang ideal yang berguna untuk peningkatan kinerja para perangkat desa. Temuan ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan Kinerja SDM dapat dicapai melalui usaha komprehensif yang mencakup: peningkatan kepemimpinan altruistik para pemimpin desa; peningkatan motivasi intrinsik perangkat desa; dan pembangunan budaya organisasi yang positif di lingkungan perangkat desa. Untuk meningkatkan Kinerja SDM, para perangkat desa di Kecamatan Bawen membutuhkan berbagai program dan kegiatan misalnya: pelatihan kepemimpinan bagi para pemimpin desa; pemberian penghargaan dan pengakuan atas prestasi



perangkat desa; peembagunan lingkungan kerja yang kondusif dan suportif;  
dan pembinaan komunikasi dan kerjasama yan gefektif antar perangkat de



## BAB V

### PENUTUP

Bab penutup ini menguraikan tentang simpulan hasil penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang

#### 5.1. Simpulan

Penelitian ini menemukan bahwa Kepemimpinan Altruistik dan Motivasi Intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM, sedangkan Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Ketiga variable tersebut secara simultan berkontribusi terhadap kinerja perangkat desa. Temuan penelitian ini memiliki implikasi penting bagi praktik manajemen SDM di pemerintahan desa. Desa perlu fokus pada pengembangan kepemimpinan altruistik, meningkatkan motivasi intrinsik perangkat desa, dan menciptakan budaya organisasi yang positif untuk meningkatkan kinerja perangkat desa dan mencapai tujuan pembangunan desa.

##### A. Simpulan Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan Altruistik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja SDM perangkat desa di Kecamatan Bawen. Hal ini menandakan bahwa pemimpin altruistik, yaitu pemimpin yang memiliki stabilitas emosi, kemampuan komunikasi, pengetahuan luas, kemampuan mengajar, dan kemampuan teknik, serta dapat meningkatkan kinerja SDM perangkat desa.

Semakin tinggi tingkat kepemimpinan altruistik para pemimpin desa, semakin tinggi kinerja para perangkat desa.

2. Motivasi Intrinsik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja SDM perangkat desa di Kecamatan Bawen. Hal ini menunjukkan bahwa perangkat desa yang memiliki kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan pengakuan yang terpenuhi, akan memiliki kinerja yang lebih baik. Semakin tinggi tingkat motivasi intrinsik yang dimiliki para perangkat desa, semakin tinggi kinerja mereka.
3. Budaya Organisasi belum memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja SDM. Budaya organisasi yang inovatif, memberikan perhatian, memiliki orientasi tim, dan agresif dalam bekerja belum mampu meningkatkan kinerja SDM perangkat desa di Kecamatan Bawen. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di lingkungan kerja pemerintah desa Kecamatan Bawen, masih dapat ditingkatkan untuk memperkuat Kinerja SDM.
4. Kepemimpinan Altruistik, Motivasi Intrinsik, dan Budaya Organisasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja SDM. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama mampu berkontribusi pada peningkatan kinerja para perangkat desa.

## **B. Simpulan Hipotesis**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Hipotesis H1 yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Altruistik (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja SDM (Y) diterima.
2. Hipotesis H2 yang menyatakan bahwa Motivasi Intrinsik (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja SDM (Y) diterima.
3. Hipotesis H3 yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi (X3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja SDM (Y) ditolak.
4. H4 yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Altruistik (X1), Motivasi Intrinsik (X2), dan Budaya Organisasi (X3) memiliki pengaruh secara simultan terhadap Kinerja Organisasi (Y) diterima.

## 5.2. Implikasi teoritis

Beberapa implikasi teoritis berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memperkuat teori kepemimpinan altruistik

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan altruistik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SDM perangkat desa. Hal ini memperkuat teori kepemimpinan altruistik (Avolio et al., 2009); (Gagne & Deci, 2005) (Hsiung, 2014) yang menyatakan bahwa pemimpin yang altruistik dapat meningkatkan kinerja para karyawan.

2. Memperluas teori motivasi intrinsik

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SDM perangkat desa. Hal ini memperluas teori motivasi intrinsik (Ryan & Deci, 2020); (Amabile &

Kramer, 2011); (Gagne & Deci, 2005) yang menyatakan bahwa kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan pengakuan, dapat memotivasi individu untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

### 3. Mengembangkan teori budaya organisasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi (Schneider, 1985); (Schein, 1973); (Ostroff et al., 2003); (Robbins et al., 2018) belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SDM perangkat desa. Hal ini menunjukkan teori budaya organisasi masih perlu dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja para perangkat desa secara individu dan organisasional. Penelitian ini membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut mengenai bagaimana budaya organisasi dapat ditumbuhkan dan dikembangkan untuk meningkatkan kinerja SDM. Penelitian ini juga dapat dilakukan di berbagai konteks organisasi yang berbeda untuk mendapatkan temuan yang lebih generalizable. Jenis budaya organisasi tertentu (Ratnasari et al., 2024); (Nurhidayati & Adriyanto, 2022); (Adriyanto & Prasetyo, 2021); (Sudarti & Zulfa, 2020); (Wardani & Fachrunnisa, 2022); (Fachrunnisa et al., 2009), lebih spesifik pada pendekatan religius, etis, customer-centric, dan inovatif, dapat meningkatkan kinerja.

### 5.3. Implikasi Manajerial

Beberapa implikasi manajerial dari hasil penelitian ini, antara lain:

1. Meningkatkan kepemimpinan altruistik

Pemerintah desa di Kecamatan Bawen perlu meningkatkan kepemimpinan altruistik para pimpinannya dengan memberikan pelatihan dan pengembangan yang berfokus pada stabilitas emosi, kemampuan komunikasi, pengetahuan luas, kemampuan mengajar, dan kemampuan teknik.

2. Meningkatkan motivasi intrinsik

Pemerintah desa perlu meningkatkan motivasi intrinsik perangkat desanya dengan memenuhi kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan pengakuan mereka. Hal ini dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, serta memberikan penghargaan atas prestasi kerja.

3. Membangun budaya organisasi yang positif

Pemerintah desa perlu membangun budaya organisasi yang inovatif, memberikan perhatian, memiliki orientasi tim, dan agresif dalam bekerja. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan perhatian kepada kebutuhan perangkat desa, mendorong kolaborasi antar perangkat desa, dan menumbuhkan semangat kerja keras dan dedikasi.



#### **5.4. Keterbatasan Studi**

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sampel penelitian hanya terbatas pada perangkat desa di Kecamatan Bawen. Hasil penelitian ini mungkin belum dapat digeneralisasikan ke perangkat desa di daerah lain.
2. Data penelitian diperoleh melalui self-report questionnaire. Hal ini dapat menimbulkan bias dalam hasil penelitian.
3. Dari hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa, variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini belum mencakup semua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja SDM perangkat desa.

#### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian ini masih membutuhkan penelitian lanjutan dengan beberapa agenda penelitian sebagai berikut:

1. Melaksanakan penelitian dengan sampel yang lebih besar dan representatif.
2. Melaksanakan penelitian dengan menggunakan metode pengumpulan data yang lebih objektif.
3. Menambahkan variabel independen lain yang berpotensi dapat meningkatkan Kinerja SDM
4. Melaksanakan penelitian di sektor lain untuk mengetahui apakah hasil penelitian ini dapat direplikasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, M. R., Wu, W., & Anita, R. (2020). Can altruistic leadership prevent knowledge-hiding behaviour? Testing dual mediation mechanisms. *Knowledge Management Research and Practice*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1776171>
- Abdillah, Muhammad Rofi. (2021). Kepemimpinan Altruistik: Sebuah Tinjauan Pustaka dan Agenda untuk Penelitian Selanjutnya. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 3(2), 76-85.
- Adriyanto, A. T., & Prasetyo, A. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Knowledge Sharing terhadap Produktivitas Kerja melalui Perilaku Inovatif sebagai Variabel Intervening. *Permana: Jurnal Perpajakan, Manajemen, Dan Akuntansi*, 13(1), 35–45. <https://doi.org/10.24905/permana.v13i1.115>
- Adnan, M., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(28), 1-15.
- Alvesson, M., & Lindholm, S. A. (2000). Weak heroes: On the nature of heroic leadership. *International journal of leadership studies*, 3(2), 111-134.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). *The foundations of organizational studies*. Sage Publications.
- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). Meeting the Challenges of a Person-Centric Work Psychology. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4(1), 116–121.
- Aribowo, A. (2011). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada CV Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 15(2), 111-122.
- Armstrong, Michael dan Chris Baron. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi ke-15). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ashford, S. J., et al. (2000). *Human capital: Measuring and managing people in the new economy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Athoillah, M. Idrus. (2010). *Teori Kepemimpinan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Athoillah, M. Idrus. (2010). *Teori Kepemimpinan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(January), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). *The social-science of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Bass, Bernard M. (1985). Transformational leadership: Leading change in the 1990s. *Academy of Management Journal*, 28(3), 542-558.
- Ben-Ner, A., & Putterman, M. (1998). The economics of learning by doing. In J. Arrow (Ed.), *Handbook of economics* (Vol. 2, pp. 1241-1275). Amsterdam: North-Holland.
- Bernardin, Robert B. (2003). *Performance Management* (Edisi ke-3). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Brown, M. E., & Treviño, L. J. (2006). Ethical leadership: A review and framework. *Journal of management*, 32(1), 14-36.
- Cameron, K. S., & Freeman, S. E. (1991). *Strategic organizational communication: A managerial approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Cherniss, Cary, & David Goleman. (2001). The emotionally intelligent leader. *Harvard Business Review*, 79(5), 82-92.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (1996). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results From a Monte Carlo Simulation Study and Voice Mail Emotion/Adoption Study. *Proceedings of the 17th International Conference on Information Systems, ICIS 1996, May 2014*, 21–41.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). A motivational theory for human development. *American Psychologist*, 40(4), 416-431.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture: Cutting-edge research on the impact of values, norms, and behaviors*. Jossey-Bass.
- Djuremi, A., et al. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pasar Kota Semarang. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(1), 1-10.
- Drucker, P.F. (1985). *Managing for the Future*. New York: Harper Business.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic work motivation and employee well-being: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 147-160.
- Fachrunnisa, O., Hussain, F. K., & Chang, E. (2009). Current Research Trends and Future Research Directions for Trust Maintenance in Virtual Environments. *Current Research Trends and Future Research Directions for Trust Maintenance in Virtual Environments. Proceedings of IiWAS 2009, 14 -16 Desember 2009*, 718–724.
- Fahmi, H. (2016). *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Fahmi, M. (2016). *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

- Farlen. (2011). Pengaruh Motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada Karyawan PT United Tractors Tbk Samarinda. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 15(2), 123-134.
- Ghozali, Idham. (2016). *Aplikasi Analisis Regresi Linier dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Hartini, S., dkk. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Pustaka Pelajar.
- Hasibuan, M. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herminawati, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Altruistik, Motivasi Kerja Intrinsik, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Perangkat Desa di Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang Tahun 2023. (Tesis, Universitas Negeri Semarang).
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- House, R. J., et al. (1999). *Charismatic leadership: Theory, research, and applications*. Jossey-Bass.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hsiung, T. (2014). The Relationships among Salary , Altruistic Behavior and Job Performance in the National Basketball Association. *International Journal of Business and Science*, 5(9), 193–198.
- Iliescu, Radu, & Michael E. Brown. (2009). A multi-level model of ethical leadership and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 86(1), 121-136.
- Judge, T. A., et al. (2006). The search for common ground in leadership: A review and synthesis of 50 years of research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(3), 493-529.
- Kabasakal, O., & Bodur, M.T. (2004). Transformational leadership and employee turnover intention in the Turkish banking sector. *Journal of Manager*
- Kholid, M., & Mawardi, M.K. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi (Studi Kasus pada PT Semen Padang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 15(1), 18-29.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2009). *Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices*. McGraw-Hill Irwin.



- Kreitner, Robert, & Angelo Kinicki. (2004). *Organizational Behavior* (Edisi ke-6). New York: McGraw-Hill.
- Kurniawan, G. A., & Gustomo, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Altruistik terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Topjaya Sarana Utama di Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 99(1), 27-36.
- Laisin, W. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Klinik. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 4(1), 43-51.
- Law, K. S., et al. (2004). Effects of cultural intelligence on adaptive selling behaviors: A cross-cultural comparison. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 295-305.
- Liaquat, M., Ahmed, G., Ismail, H., Ul Ain, Q., Irshad, S., Sadaf Izhar, S., & Tariq Mughal, M. (2024). Impact of motivational factors and green behaviors on employee environmental performance. *Research in Globalization*, 8(December 2023), 100180. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2023.100180>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (Edisi ke-12). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Luthans, Fred, & Stewart Black. (2005). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (Edisi ke-10). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Luthans, Fred, et al. (2010). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (Edisi ke-12). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Maimunah, M. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Central Asia Tbk Area Semarang. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 1(1), 21-33.
- Mallén-Broch, F. F., Chiva, R., Rodríguez-Sánchez, A., & Guinot, J. (2023). The common welfare human resource management system and innovativeness: the mediating role of altruism. *European Journal of Management and Business Economics, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2022-0199>
- Mawardi, M. K., & Ariyanto, S. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Produksi Pada PT. Semen Padang. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(1), 53-65.
- McShane, Steven L., & Mary Ann Von Glinow. (2005). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Moleong, L. J. (2001). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Mulyana, Deddy. (2011). Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2017). Manajemen Peserta Didik dan Sumber Daya Manusia Sekolah. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nisa, D. K., et al. (2020). Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 81(1), 68-75.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Nurhidayati, & Adriyanto, A. T. (2022). The Role of Tawhidic Paradigm in Knowledge Creation Process. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 497 LNNS, 337–347. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-08812-4\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-031-08812-4_32)
- Nurita, R. D., et al. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Altruistik, Motivasi Kerja, dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jateng & DIY). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 546-562.
- Organ, D. W., & Greene, C. N. (1981). The effects of formalization on professional involvement: A compensatory process approach. *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 237-252.
- Örtqvist, D. (2020). Performance outcomes from reciprocal altruism: a multi-level model. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 32(3), 227–240. <https://doi.org/10.1080/08276331.2019.1661616>
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. In *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Vol. 12* (pp. 565–593). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1222>
- Owens, B. P., et al. (2016). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 27(1), 34-53.
- Patwary, A., Rasoolimanesh, S. M., Che Aziz, R., Ashraf, M., Alam, M. M., & Rehman, S. U. (2024). Assessing Environmental Performance Through Environmental Management Initiatives, Green Extrinsic and Intrinsic Motivation, and Resource Commitment in Malaysian Hotels. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1–32. <https://doi.org/10.1080/15256480.2024.2312474>
- Piccolo, R. F., et al. (2010). The role of goal orientation in work motivation: An empirical test of a conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 751-762.
- Podsakoff, P. M., et al. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.



- Prasetya, D., & Setiawan, D. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 1(2), 97-106.
- Prasetyo, A. A. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Surabaya). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 1(1), 69-79.
- Prayogi, M. A., & Ardhana, I. M. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru: Peran Mediasi Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 36(2), 185-199.
- Prayogo, A. A., et al. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 1(2), 151-160.
- Ratnasari, S. W., Widodo, W., & Zulfa, M. (2024). Ma'iyah Work-Life Enhancement: Islamic Values Approach to Strengthen Work Engagement. In N. Mansour & L. Bujosa (Eds.), *Islamic Finance: New Trends in Law and Regulation. Contribution to Management Science* (pp. 795–805). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-48770-5\\_64](https://doi.org/10.1007/978-3-031-48770-5_64)
- Robbins, Stephen P., & Timothy A. Judge. (2008). *Organizational Behavior* (Edisi ke-12). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robins, Stephen P., & Timothy A. Judge. (2011). *Organizational Behavior* (Edisi ke-14). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robins, Stephen P., & Timothy A. Judge. (2013). *Organizational Behavior* (Edisi ke-15). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robins, Stephen P., & Timothy A. Judge. (2016). *Organizational Behavior* (Edisi ke-17). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2018). *Human Resource Management & Organisational Behaviour 1: Compiled From: Organizational Behavior.-Global Edition*. Pearson.
- Robins, Stephen P., et al. (2019). *Organizational Behavior* (Edisi ke-19). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.4324/9780429052675-23>
- Sari, D. A., et al. (2020). Hubungan Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 3(1), 17-25.
- Sarwono, S. W. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Schein, E. H. (1973). Organizational Culture. *American Psychologis*, 45, 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schneider, B. (1985). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 36(1), 573–611. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.36.020185.003041>
- Semuel, H., & Rondonuwu, N. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 98(2), 171-179.
- Setiawan, D. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 1(2), 97-106.
- Steers, R. M., et al. (2004). Meningkatkan Kinerja Organisasi: Pendekatan Terhadap Perilaku Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia (Terjemahan Ali Akbar Yulianto). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sudarti, K., & Zulfa, M. (2020). Knowledge Management and Religiosity: A Conceptual Development of Islamic Vanguard Spirit. In L. Barolli, F. K. Hussain, & M. Ikeda (Eds.), *Complex, Intelligent, and Software Intensive Systems* (pp. 939–945). Springer International Publishing.
- Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sukadji, A. A., et al. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 1(1), 15-27.
- Sukamdi. (2014). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Banyumas. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 2(1), 41-48.
- Sunardi, F., et al. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 84(1), 97-104.
- Syaiful, A. (2014). Manajemen Pendidikan: Landasan, Dimensi, dan Aplikasi. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Tims, M., et al. (2011). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
- Trisnawati, W., & Saragih, M. L. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Pabrik Gula Tasik Madu). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 1(1), 52-58.
- Uslu, F., Keles, A., Aytakin, A., Yahyla, O., Keles, H., Ergun, G. S., & Tarinc, A. (2023). Effect of Green Human Resource Management on Green Psychological Climate and Environmental Green Behavior of Hotel Employees The Moderator Roles of Environmental Sensitivity and

Altruism.pdf. *Sustainability*, 15. <https://doi.org/10.3390/su15076017>

- Wardani, A. R., & Fachrunnisa, O. (2022). Strengthening Reputation Of Zakat Management Institution Through Organizational Trust. *AZKA International Journal of Zakat & Social Finance*, 3(8), 86–99. <https://doi.org/10.51377/azjaf.vol3no2.116>
- Wirawan. (2011). *Kepemimpinan, Kinerja, dan Komitmen Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2012). *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirawan, D. (2016). *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirawan, D. (2017). *Penelitian Kualitatif Sosial*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wu, P. C. S., et al. (2016). The effect of transactional and transformational leadership style on organizational citizenship behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 117-126.
- Wuryanti, W., & Rismawan, A. R. (2020). Improving Human Resources Performance and Job Satisfaction Through Transactional Leadership and Intrinsic Motivation. *International Journal of Islamic Business Ethics*, 5(1), 73. <https://doi.org/10.30659/ijibe.5.1.73-89>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 147-197.
- Zainulbahar, E. A., et al. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Pabrik Gula Sragi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 1(2), 109-115.
- Zamroni. (2017). *Komunikasi Organisasi: Teori, Model, Strategi, dan Studi Kasus*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Zulkarnain, M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 42(1), 63-70.