



**PENGARUH PELATIHAN BERBASIS KOMPETENSI,  
MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI  
PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN SDM  
KEMENTERIAN KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA**



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA  
**EKA BUDI FEBRIYARSO**  
**55117120108**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2021**



**PENGARUH PELATIHAN BERBASIS KOMPETENSI,  
MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI  
PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN SDM  
KEMENTERIAN KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA**

**TESIS**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen

**UNIVERSITAS  
MERCU BUANA**

**EKA BUDI FEBRIYARSO  
55117120108**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2021**

## **ABSTRACT**

*This research aims to determine the effect of training, motivation, and organizational culture on employee performance at Education and training center BLSDM Ministry of Communication and Informatics. This type of research is quantitative descriptive, the method used is to distribute questions to employees who are Likert scale, respondents are used by 40 employees, using SPSS25 software program, data analysis was performed using validity, reliability, and some linear regression correlation. the sampling technique is obtained from the sample respondents, data analysis techniques using multiple linear regression The results show that; (1) Training has a significant effect employee performance; (2) Motivation has a significant effect employee performance; (3) Organizational culture has a significant influence Employee Employees.*

*Keywords: Training, Motivation, Organizational Culture and Employee Performance*



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pusdiklat BLSDM Kementerian Komunikasi dan Informatika. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, metode yang digunakan adalah dengan menyebarkan pertanyaan kepada karyawan yang berskala likert, responden digunakan sebanyak 40 orang karyawan, menggunakan program software SPSS25, analisis data dilakukan dengan menggunakan validitas, reliabilitas, dan beberapa korelasi regresi linier. teknik pengambilan sampel diperoleh dari sampel responden, teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda Hasil penelitian menunjukkan bahwa; (1) Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; (2) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; (3) Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Pegawai.

Kata Kunci: Pelatihan, Motivasi, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan.



## LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam tesis ini:

Judul : Pengaruh Pelatihan Berbasis Kompetensi, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pusdiklat Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Komunikasi dan Informatika

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Eka Budi Febriyarso

NIM : 55117120108

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 10 MEI 2021

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan surat keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 10 Mei 2021



Eka Budi Febriyarso

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Pelatihan Berbasis Kompetensi, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pusdiklat Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Komunikasi dan Informatika

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Eka Budi Febriyarso

NIM : 55117120108

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 11 Mei 2021

Mengesahkan  
Pembimbing

UNIVERSITAS  
MERCUBUANA  
  
(Dr. Sangkala Ruslan, S.E., M.S)

Direktur Program Pascasarjana



(Prof. Dr. -Ing Mudrik Alaydrus)

Ketua Program Studi Magister Manajemen



(Dudi Permana.,ST, MM Ph.D)

## PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh

Nama : Eka Budi Febriyarso  
NIM : 55117120108  
Program Studi : MSDM

“ *Pengaruh Pelatihan berbasis Kompetensi, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pusdiklat Balitbang SDM Kementerian Komunikasi dan Informatika*”, telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal 18/03/2021, didapatkan nilai persentase sebesar 24 %.

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Jakarta, 18 Maret 2020  
Administrator Turnitin



Aric Pangudi, A.Md



## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa serta atas segala rahmat dan karunia-Nya pada penulis, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis yang berjudul: “Pengaruh Pelatihan Berbasis Kompetensi, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Pusdiklat Balitbang SDM Kementerian Komunikasi Dan Informatika”.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana Jakarta. Penulis menyadari bahwa Tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian Tesis ini. Secara khusus pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih kepada Bapak Dr. Sangkala Ruslan, SE, M.S sebagai dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan Tesis ini dari awal hingga Tesis ini dapat diselesaikan. Penulis Juga berterimakasih pada semua pihak yang telah membantu kepada:

1. Prof. Dr. -Ing Mudrik Alaydrus selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Mercubuana
2. Bapak Dudi Permana.,ST,MM, Ph.D selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercubuana
3. Ibu Dr. Farida Elmi, MM sebagai dosen HRR yang memberikan ilmu dan cara yang benar tentang penyusunan tesis ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Program Pasca Sarjana Universitas Mercubuana yang telah memberikan ilmunya melalui kegiatan pembelajaran.
5. Seluruh staff administrasi Program Pasca Magister Manajemen Universitas Mercubuana, yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Mercubuana.




6. Hj.Maryatin ibu, Rinasari Istri serta Vania Randhita Hasanah, Fianka Karaisa Zivana anak tercinta yang telah memberikan kasih dan perhatiannya dan Almarhum Bapak Prof. Dr. H.Narso. MM. MSI, yang menjadikan inspirasi penulis untuk terdorong dalam menyelesaikan cita-cita dan memenuhi harapan keluarga.
7. Seluruh pegawai Pusdiklat Badan Penelitian dan Pengembangan SDM Kementerian Komunikasi dan Informatika yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menjadi responden.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas semua kabaikan Bapak/Ibu/saudara/I dan teman-teman sekalian dan semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi orang lain.

Jakarta, 10 Mei 2021

Penulis,



Eka Budi Febriyarso

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b><i>ABSTRACT</i> .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>LEMBAR <i>SIMILARITY CHECK</i> .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Perumusan Masalah Penelitian .....	20
1.3. Tujuan Penelitian .....	20
1.4. Kontribusi Penelitian .....	21
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS.....</b>	<b>23</b>
2.1. Kajian Pustaka.....	23
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	23
2.1.2. Definisi Pelatihan .....	26
2.1.2.1. Dimensi dan Indikator Pelatihan .....	29
2.1.2.2. Teknik-teknik Pelaksanaan Pelatihan.....	30
2.1.2.3. Tujuan dan Manfaat Pelatihan.....	35
2.1.2.4. Tolak Ukur Hasil Pelatihan .....	38
2.1.2.5. Pelatihan Berbasis Kompetensi .....	40
2.1.2.6. Definisi Kompetensi.....	42
2.1.2.7. Manajemen Sumber Daya Manusia Bebasis	

Kompetensi.....	46
2.1.3. Definisi Motivasi .....	51
2.1.3.1. Teori Motivasi .....	52
2.1.3.2. Faktor-faktor Motivasi .....	59
2.1.3.3. Dimensi Motivasi .....	62
2.1.4. Definisi Budaya Organisasi .....	64
2.1.4.1. Konsep Dasar Budaya Organisasi .....	65
2.1.4.2. Fungsi Budaya Organisasi.....	66
2.1.4.3. Ciri-ciri Budaya Organisasi Kuat dan Lemah .....	68
2.1.4.4. Dimensi Budaya Organisasi .....	71
2.1.5. Definisi Kinerja Pegawai.....	72
2.1.5.1. Teori Kinerja .....	74
2.1.5.2. Mengukur Kinerja Pegawai .....	77
2.1.5.3. Dimensi Kinerja Pegawai.....	78
2.1.5.4. Metode Penilaian Kinerja.....	79
2.1.5.5. Pengertian Pengukuran Kinerja.....	83
2.1.5.6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	83
2.1.5.7. Tingkatan Organisasi dan Pengukuran Kinerja.....	85
2.1.5.8. Pengertian dan Fungsi Indikator Kinerja.....	87
2.1.5.9. Langkah-langkah Penyusunan Indikator Kinerja .....	88
2.1.5.10. Siklus Pengukuran Kinerja.....	90
2.2. Penelitian Terdahulu .....	101
2.3. Kerangka Pemikiran.....	109
2.3.1. Kerangka Konseptual dan Pengembangan Hipotesis .....	113
2.3.2. Pengaruh Antar Variabel Penelitian .....	114
2.4. Hipotesis Penelitian.....	118
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>120</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	120
3.2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	122
3.2.1. Klasifikasi Variabel .....	122
3.2.2. Pengukuran Variabel .....	124

3.3. Populasi dan Sampel .....	125
3.3.1. Populasi Penelitian .....	125
3.3.2. Sampel Penelitian .....	125
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	126
3.4.1. Jenis Data .....	126
3.4.2. Teknik Pengumpulan Data .....	127
3.5. Metode Analisis Data .....	128
3.5.1. Analisis Data Deskriptif .....	128
3.5.2. Uji Instrumen Penelitian .....	130
3.5.2.1. Uji Validitas .....	130
3.5.2.2. Uji Reliabilitas .....	130
3.5.3. Uji Asumsi Klasik .....	131
3.5.3.1. Uji Normalitas .....	131
3.5.3.2. Uji Heteroskedastisitas .....	132
3.5.3.3. Uji Multikolinieritas .....	133
3.5.4. Uji Regresi Linier Berganda .....	134
3.5.5. Uji Hipotesis .....	135
3.5.5.1. Uji t .....	135
3.5.5.2. Uji F (Uji Simultan) .....	136
3.5.5.3. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	136
3.5.6. Uji Korelasi Antar Dimensi .....	137
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>140</b>
4.1. Deskripsi Institusi .....	140
4.1.1. Sejarah Singkat Institusi .....	140
4.1.2. Lingkup dan Bidang Kerja .....	141
4.1.3. Sumber Daya .....	142
4.1.4. Tantangan Bisnis di Organisasi .....	148
4.1.5. Proses/Kegiatan Fungsi Bisnis .....	150
4.2. Hasil Penelitian .....	152
4.2.1. Hasil Deskriptif Karakteristik Responden .....	152
4.2.2. Hasil Analisis Deskriptif Variabel .....	156

4.2.2.1. Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan ( $X_1$ ) .....	156
4.2.2.2. Analisis Deskriptif Variabel Motivasi ( $X_2$ ).....	157
4.2.2.3. Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ) .....	158
4.2.2.4. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Y)...	159
4.2.3. Hasil Uji Instrumen .....	161
4.2.3.1. Uji Validitas .....	161
4.2.3.2. Uji Reliabilitas.....	163
4.2.4. Uji Asumsi Klasik .....	163
4.2.4.1. Uji Normalitas .....	163
4.2.4.2. Uji Heteroskedastisitas .....	165
4.2.4.3. Uji Multikolinieritas .....	166
4.2.5. Hasil Uji Hipotesis Analisis Regresi Linier Berganda .....	167
4.2.6. Hasil Uji Fit Model.....	170
4.2.6.1. Pengujian Variabel Secara Parsial (Uji t).....	170
4.2.6.2. Uji F (Uji Simultan) .....	172
4.2.6.3. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	173
4.2.7. Korelasi Antar Dimensi .....	174
4.3. Pembahasan Penelitian.....	175
4.3.1. Analisis Pengaruh Pelatihan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) .....	175
4.3.2. Analisis Pengaruh Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) .....	177
4.3.3. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) .....	180
4.3.4. Pengaruh Pelatihan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), dan Budaya Organisasi ( $X_3$ ) secara simultan terhadap Kinerja Pegawai (Y).....	182
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>186</b>
5.1. Kesimpulan .....	186
5.2. Saran.....	188
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>191</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>194</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Pegawai Pusdiklat Badan Litbang SDM Kemkominfo.....	9
Tabel 1.2	Hasil Pra-Survey terhadap Pegawai Pusat Pendidikan dan Pelatihan.....	9
Tabel 1.3	Manfaat, Tujuan, Relevansi Pelaksanaan Pelatihan.....	11
Tabel 1.4	Hasil Pra-Survey Nilai-Nilai Budaya Organisasi terhadap Pegawai Pusat Pendidikan dan Pelatihan.....	14
Tabel 1.5	Data Penilaian Kinerja Pegawai Pusdiklat Balitbang SDM Tahun 2014-2018 .....	16
Tabel 2.1	Jurnal Penelitian Terdahulu Internasional.....	102
Tabel 2.2	Jurnal Penelitian Terdahulu Lokal .....	106
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel.....	123
Tabel 3.2	Skor Jawaban pada Skala Likert .....	125
Tabel 3.3	Kategori Skala .....	129
Tabel 3.4	Matriks Korelasi Antar Dimensi .....	139
Tabel 3.5	Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi.....	139
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	152
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	153
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	153
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan .....	154
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	155
Tabel 4.6	Penilaian Responden Mengenai Pelatihan .....	157
Tabel 4.7	Penilaian Responden Mengenai Motivasi .....	158
Tabel 4.8	Penilaian Responden Mengenai Budaya Organisasi.....	159
Tabel 4.9	Penilaian Responden Mengenai Kinerja Pegawai.....	160
Tabel 4.10	Hasil Rekapitulasi Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan, Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan .....	160
Tabel 4.11	Hasil Uji Validitas $X_1$ , $X_2$ , $X_3$ , dan $Y$ .....	162
Tabel 4.12	Hasil Uji Reliabilitas .....	163

Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas .....	166
Tabel 4.14 Analisis Regresi Liner Berganda.....	168
Tabel 4.15 Hasil Uji t .....	171
Tabel 4.16 Analisis Pengujian Secara Bersamaan (Uji F) .....	172
Tabel 4.17 Koefisien Determinasi.....	173
Tabel 4.18 Hasil Korelasi Antar Dimensi .....	174





## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Pelaksanaan Pelatihan .....	10
Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran .....	118
Gambar 4.1	Struktur Organisasi .....	143
Gambar 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	152
Gambar 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	153
Gambar 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	154
Gambar 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan .....	154
Gambar 4.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	155
Gambar 4.7	Hasil Uji Normalitas.....	164
Gambar 4.8	Diagram Histogram Data Penelitian.....	164
Gambar 4.9	Scatter-Plot Diagram .....	166

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Tugas Dosen Pembimbing .....	194
Lampiran 2	Surat Izin Penelitian .....	195
Lampiran 3	Surat Pernyataan <i>Similarity Check</i> .....	196
Lampiran 4	Kuesioner Penelitian.....	197
Lampiran 5	Daftar Jawaban Kuesioner.....	203
Lampiran 6	Hasil <i>Output</i> SPSS 25.....	209
Lampiran 7	Curriculum Vitae .....	219



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA