

**TESIS**

**PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA,  
MOTIVASI, DISIPLIN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PEMERINTAH DAERAH  
KOTA SORONG**

**FRENGKY KAMBUAYA**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

# **TESIS**

## **PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA, MOTIVASI, DISIPLIN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PEMERINTAH DAERAH KOTA SORONG**

sebagai persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen  
disusun dan diajukan oleh

**FRENGKY KAMBUAYA  
A012231014**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2024**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA, MOTIVASI  
DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PEMERINTAH DAERAH KOTA  
SORONG**

Disusun dan diajukan oleh:

**FRENGKY KAMBUAYA  
NIM A012231014**


Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **11 Oktober 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

  
Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si.,  
CIPM  
Nip. 196402051988101001

  
Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si  
Nip. 196806291994031002

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

  
Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM  
NIP 196806291994031002

  
Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir.,S.E.,M.Si.,CIPM  
NIP 196402051988101001



## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Frengky Kambuaya  
Nim : A012231014  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Budaya Organisasi, Kualitas Sumber Daya Manusia, Motivasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kota Sorong**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya gunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 12 Oktober 2024

Yang Menyatakan,

A 10,000 Rupiah Indonesian postage stamp is shown, partially obscured by a large, stylized black signature. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text 'REPUBLIK INDONESIA', '10000', and 'METERAI POS'. The serial number '13AEX340708034' is visible at the bottom of the stamp.

Frengky Kambuaya

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### A. MAHASISWA

Nama : Frengky Kambuaya  
NIM : A012231014  
Program Studi : S2 Manajemen  
Tempat/Tanggal Lahir : Jitmau, 19 Oktober 1982  
Agama : Kristen Protestan  
Jumlah Saudara/ Anak Ke : 9/8  
Alamat Rumah : Jalan Malibela Kota Sorong  
Status : Menikah

### B. ORANG TUA

Nama Ayah/Ibu : Andarias Kambuaya (Alm) / Leonora Isir (Almh)  
Alamat Rumah/Telpon : Kampung Ikuf Utara/ -  
Alamat Kantor/Telpon : -  
Pekerjaan : Petani

### C. RIWAYAT PENDIDIKAN

1. Tamat SD di YPK IMANUEL Jitmau Tahun 1995
2. Tamat SLTP di SMP Negeri 2 Kambuaya Tahun 1998
3. Tamat SLTA di SMA ABT Kota Sorong Tahun 2001
4. Pendidikan Tinggi (PT) S1 di Uncen Jayapura Tahun 2005
5. Pendidikan Tinggi (PT) S2 di Unhas Makasar

Nama PT	Tempat	Semester	Tahun	Keterangan
UNHAS MAKASAR	Jalan. Malibela Kota Sorong	I-IV	2024	Mahasiswa

### D. RIWAYAT PEKERJAAN

Tahun	kerja di	Pangkat/Golongan	Jabatan
2010 sd 2024	Dinas Ketahanan Pangan Kota Sorong	Pembina (IV/a)	Sekretaris

Sorong, 15 Oktober 2024

Dibuat dengan sebenarnya



Frengky Kambuaya

## KATA PENGANTAR

### Filipi 4:6

Janganlah hendaknya kamu kuatir tentang apa pun juga, tetapi nyatakanlah dalam segala hal keinginanmu dalam doa dan permohonan dengan ucapan Syukur.

Segala puji dan syukur hanya bagi Tuhan Yesus Kristus, oleh karena anugerahNya yang melimpah, kemurahan dan kasih setia yang besar akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.

Adapun judul tesis ini ialah:

### **Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Motivasi, Disiplin dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kota Sorong**

Tujuan penulisan tesis ini untuk memenuhi salah satu persyaratan guna memperoleh gelar strata dua (S2) pada Universitas Hasanuddin Makasar. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini tentunya tidak akan berhasil tanpa adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak yang telah membantu. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Ssi., CIPM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, sekaligus sebagai dosen Pembimbing Utama yang mana telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk ikut serta dalam memberikan bimbingan dan arahan yang bermanfaat kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan ini dengan baik;
2. Bapak Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen dan selaku dosen pembimbing Pendamping;
3. Bapak/Ibu Anggota Tim Penguji, Bapak/Ibu Dosen dan staf Akademik yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan Studi Akhir;
4. Terimakasih Kepada Istri tercinta Yulinda Mosso, Anak-anak tercinta Ella, Esly, Dani, zamos, Ester atas dukungan doa, support dan motivasi yang di berikan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi akhir ini dengan baik;
5. Terimakasih kepada keluarga besar yang tidak dapat saya sebut satu persatu atas dukungan baik moril maupun materi kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik;

6. Terimakasih kepada teman-teman seperjuangan angkatan 2023/2024 yang selama ini memberikan motivasi dan informasi kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik;

Terimakasih atas semua dukungan, semangat dan doa-doa yang diberikan, semoga tesis ini dapat bermanfaat. Penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari kesempurnaan. Maka diharapkan saran dan kritik yang membangun, dan kedepannya tesis ini bisa lebih dikembangkan lagi.

Sorong, 15 Oktober 2024

Dibuat dengan sebenarnya

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Frengky Kambuaya', written in a cursive style with a large loop at the end.

Frengky Kambuaya

# DAFTAR ISI

<b>USULAN PROPOSAL.....</b>	<b>Kesalahan! Bookmark tidak ditentukan.</b>
<b>USULAN PENELITIAN PROPOSAL.....</b>	<b>Kesalahan! Bookmark tidak ditentukan.</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>1</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>3</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>4</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Latar Belakang.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Manfaat Penelitian .....</b>	<b>16</b>
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Tinjauan Teoritis .....</b>	<b>10</b>
2.1.1 Teori Hierarki Kebutuhan Maslow.....	10
2.1.2 Budaya Organisasi .....	11
2.1.3 Kualitas Sumber Daya Manusia .....	15
2.1.4 Motivasi.....	17
2.1.5 Disiplin .....	21
2.1.6 Kinerja Pegawai .....	22
<b>2.2 Tinjauan Empiris.....</b>	<b>24</b>
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Kerangka Konseptual .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2 Hipotesis.....</b>	<b>31</b>
3.2.1 Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai .....	31
3.2.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai.....	33
3.2.3 Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Pegawai.....	34
3.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	35
3.2.5 Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai Dimoderasi Budaya Organisasi .....	36
3.2.6 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Dimoderasi Budaya Organisasi .....	37
3.2.7 Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Pegawai Dimoderasi Budaya Organisasi.....	37
<b>BAB IV METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1 Desain Penelitian.....</b>	<b>39</b>
<b>4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....</b>	<b>39</b>



<b>4.3</b>	<b>Populasi dan Sampel .....</b>	<b>40</b>
<b>4.4</b>	<b>Instrumen Penelitian .....</b>	<b>43</b>
<b>4.5</b>	<b>Prosedur Pengumpulan Data .....</b>	<b>45</b>
<b>4.6</b>	<b>Definisi Operasional Variabel .....</b>	<b>46</b>
4.6.1	Variabel Kualitas Sumber Daya Manusia .....	46
4.6.2	Variabel Motivasi Kerja .....	46
4.6.3	Variabel Disiplin Kerja.....	47
4.6.4	Variabel Budaya Organisasi .....	48
4.6.5	Variabel Kinerja Pegawai .....	48
<b>4.7</b>	<b>Metode Analisis Data.....</b>	<b>50</b>
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>57</b>
<b>5.1</b>	<b>Analisis Statistik Deskriptif .....</b>	<b>57</b>
5.1.1	Karakteristik Responden .....	57
5.1.2	Deskriptif Variabel Penelitian .....	59
<b>5.2</b>	<b>Analisis SEM-PLS .....</b>	<b>73</b>
<b>5.3</b>	<b>Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>) .....</b>	<b>74</b>
5.3.1	Uji Validitas (Convergent Validity dan Discriminant Validity) .....	74
5.3.2	<i>Convergent Validity Modified</i> .....	78
5.3.3	Uji Reliabilitas ( <i>Composite Reliability</i> ) .....	83
<b>5.4</b>	<b>Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>) .....</b>	<b>84</b>
<b>5.5</b>	<b>Uji Hipotesis.....</b>	<b>85</b>
<b>5.6</b>	<b>Pembahasan .....</b>	<b>88</b>
5.6.1	Pengaruh Kualitas SDM terhadap Kinerja Pegawai .....	88
5.6.2	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai .....	90
5.6.3	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai .....	92
5.6.4	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai .....	93
5.6.5	Interaksi Kualitas SDM dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai .....	94
5.6.6	Interaksi Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai .....	96
5.6.7	Interaksi Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai .....	98
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>		<b>101</b>
<b>6.1</b>	<b>Kesimpulan .....</b>	<b>101</b>
<b>6.2</b>	<b>Implikasi .....</b>	<b>104</b>
<b>6.3.</b>	<b>Saran .....</b>	<b>105</b>
<b>6.4</b>	<b>Keterbatasan .....</b>	<b>108</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>109</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>		<b>112</b>
	<b>Lampiran 1. Kuesioner Penelitian .....</b>	<b>112</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	25
Tabel 4.1	Populasi Penelitian .....	40
Tabel 4.2	Sampel Penelitian .....	42
Tabel 4.3	Pemberian Skor Jawaban.....	44s
Tabel 5.1	Tingkat Pengembalian Kuesioner .....	57
Tabel 5.2	Karakteristik Responden.....	58
Tabel 5.3	Distribusi Kriteria Pendapat .....	60
Tabel 5.4	Dekriptif Variabel Kualitas SDM.....	60
Tabel 5.5	Dekriptif Variabel Motivasi Kerja .....	62
Tabel 5.6	Dekriptif Variabel Disiplin Kerja.....	65
Tabel 5.7	Dekriptif Variabel Budaya Organisasi .....	67
Tabel 5.8	Dekriptif Variabel Kinerja Pegawai.....	71
Tabel 5.9	Nilai Loading Factor Indikator Variabel Kualitas SDM.....	75
Tabel 5.10	Nilai Loading Factor Indikator Variabel Motivasi Kerja.....	75
Tabel 5.11	Nilai Loading Factor Indikator Variabel Disiplin Kerja .....	76
Tabel 5.12	Nilai Loading Factor Indikator Variabel Budaya Organisasi ..	77
Tabel 5.13	Nilai Loading Factor Indikator Variabel Kinerja Pegawai .....	77
Tabel 5.14	Nilai Loading Factor Setelah Modifikasi .....	79
Tabel 5.15	Nilai Cross Loading Factor.....	81
Tabel 5.16	Nilai Composite Reliability Sebelum dan Setelah Modifikasi	83
Tabel 5.17	Nilai <i>R-Square</i> ( $R^2$ ) .....	84
Tabel 5.18	Hasil Uji Hipotesis .....	86

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual.....	31
Gambar 5.1 Model Persamaan Struktural.....	73

## **ABSTRACT**

**Frengky Kambuaya.** The Influence of Human Resource Quality, Motivation, Discipline, and Organization Culture on the Performance of Government Employees in Sorong City. **(Supervised by Rahman Kadir dan Sobarsyah)**

*This study examines the influence of human resource quality, work motivation, work discipline, and organizational culture on employee performance within the Sorong City Government. A quantitative research method was employed, utilizing questionnaires distributed to a sample of 300 employees. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS 4.0. The results demonstrate a significant and positive influence of human resource quality, work motivation, work discipline, and organizational culture on employee performance. High-quality human resources, strong work motivation, high work discipline, and a positive organizational culture contribute to improved employee performance. This study recommends that the Sorong City Government focus on enhancing a performance-supportive organizational culture, enforcing a fair and consistent work discipline system, and implementing programs to improve employee work motivation. These findings have significant implications for human resource management development within the government sector to achieve enhanced performance and productivity.*

*Keywords: Human Resource Quality, Work Motivation, Work Discipline, Organizational Culture, Employee Performance*

## ABSTRAK

**Frengky Kambuaya.** Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Motivasi, Disiplin dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kota Sorong. **(Dibimbing oleh Rahman Kadir dan Sobarsyah)**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kualitas SDM, motivasi kerja, disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Sorong. Metode penelitian kuantitatif digunakan dengan menyebarkan kuesioner kepada sampel pegawai. Sebanyak 300 data dianalisis menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Model*) dengan bantuan *software* SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas SDM, motivasi kerja, disiplin kerja dan budaya organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. SDM yang berkualitas, motivasi kerja yang kuat, disiplin kerja yang tinggi dan budaya organisasi yang positif berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini merekomendasikan bagi Pemerintah Kota Sorong untuk fokus pada peningkatan budaya organisasi yang mendukung kinerja, penegakan sistem disiplin kerja yang adil dan konsisten, serta program-program yang meningkatkan motivasi kerja pegawai. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan untuk mencapai peningkatan kinerja dan produktivitas.

Kata Kunci: Kualitas SDM, Motivasi kerja, Disiplin kerja, Budaya organisasi, Kinerja pegawai

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Peningkatan kinerja di instansi pemerintahan dilihat dari konteks optimalisasi penyelenggaraan terhadap keberadaan aparatur dalam organisasi pemerintah tersebut. Penyelenggaraan pemerintahan dianggap efektif apabila dapat mencapai tujuannya secara optimal, mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan dapat meningkatkan prestasi kerja serta pengembangan sumber daya manusia. Untuk itu Lembaga pemerintahan harus meningkatkan potensi, spesialisasi keahliannya dalam meningkatkan performa kinerjanya.

Penilaian kinerja suatu instansi tidak dapat dilihat pada *top manager*, tetapi perlu diperhatikan pada Tingkat middle manager atau para bawahan/staf, hal ini dilakukan disebabkan oleh para pelaksana lapangan yang terjung langsung kepada konsumen atau Masyarakat ialah staf/pegawai dibawah naungan top manager. Oleh karena itu, Upaya peningkatan kinerja suatu instansi harus meliputi semua Tingkat level organisasi, baik itu atasan hingga para bawahan. Apabila seluruh pegawai memiliki kinerja baik, maka kinerja instansi juga akan baik. Demikian pula sebaliknya, apabila pegawai dalam suatu instansi berkinerja kurang baik, maka Upaya untuk melaksanakan tugas akan menjadi terkendala sehingga mereka tidak mampu menyelesaikan tugas secara tepat waktu, dan akan berdampak buruk pada kinerja instansi secara keseluruhan.

Keberhasilan instansi pemerintah jika memiliki kinerja yang baik, sehingga untuk mencapai hal tersebut tentunya pimpinan atau top manager akan mendukung kegiatan pengembangan potensi pegawainya. Namun dalam mempertahankan kinerja baik staf tentunya memerlukan pemberian kompensasi ataupun penghargaan bagi pegawai yang memiliki kinerja yang baik. Namun demikian, kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut, tetapi secara teoritis juga dipengaruhi oleh budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, motivasi yang dimiliki instansi tersebut.

Budaya organisasi menjadi faktor pendorong terbentuknya kinerja, yang disebabkan oleh budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku organisasi dan diterima oleh seluruh anggota organisasi. Penilaian yang baik terhadap budaya organisasi dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja individu-individu yang ada didalam organisasi tersebut. Hal ini didukung oleh pernyataan Ahmad Rivai (2020) bahwa dengan adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai Perusahaan akan meningkatkan kinerja. Budaya organisasi salah satu yang diapresiasi oleh para pegawai dan bagaimana persepsi dalam menciptakan pola-pola kepercayaan, nilai-nilai dan harapan. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja sehingga akan menjadi kinerja individual.

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam diri seseorang pegawai secara teoritis juga dapat berpengaruh pada kinerja pegawai tersebut. Salah satu indikator kualitas SDM adalah keahlian yang dimiliki oleh pegawai. Kinerja seorang pegawai baik apabila ia memiliki keahlian dan kualitas yang tinggi. Hal ini berarti pegawai dengan kualitas SDM yang lebih baik akan memiliki kinerja yang baik pula, sehingga terdapat korelasi positif antara kualitas SDM dengan kinerja pegawai.

SDM merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi, karena manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi dimulai dari perencanaan, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa tujuan organisasi akan terealisasi apabila ditunjang oleh SDM yang berkualitas. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Natasya *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa ketergantungan organisasi pada manajemen sumber daya manusia yang semakin bermutu tinggi akan semakin besar pula, tanpa mengurangii pentingnya perhatian yang tetap harus diberikan pada manajemen sumber-sumber organisasi lainnya, tidak bisa disangkal bahwa perhatian utama tidak bisa tidak harus diberikan pada manajemen sumber daya manusia. Untuk mewujudkan situasi demikian, perlu peningkatan kesadaran tentang maksud dari semua kegiatan manajemen sumber daya manusia terhadap keberhasilan organisasional.

Andriani & Widiawati (2017), mengemukakan bahwa dalam melakukan pekerjaan setiap karyawan membutuhkan motivasi yang ada pada dirinya agar timbul semangat atau gairah dalam bekerja, ada dua



doroongan motivasi yaitu dari dalam diri karyawan itu sendiri dan dari faktor diluar diri karyawan. Setiap karyawan memiliki perbedaan motivasi pada dirinya dalam bekerja ada yang menginginkan suatu penghargaan yang diberikan oleh organisasi dimana ia bekerja dan rasa puas dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang hanya bisa dirasakan oleh dirinya sendiri. Motivasi mewakili proses-proses psikologi yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya dan terjadi persistensi kegiatan-kegiatan sukarela yang dairahkan kearah tujuan tertentu.

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Darwin, 2022). Robbins & Judge (2013) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditunjukkan pada sebuah tujuan atau insentif.

Menurut Fahmi (2016) setiap individu sebenarnya memiliki motivasi yang mampu menjadi spirit dalam memacu dan menumbuhkan semangat kerja dalam bekerja. Spirit yang dimiliki seseorang tersebut bersumber dari dirinya maupun dari luar, dimana kedua bentuk tersebut akan lebih baik jika keduanya Bersama-sama ikut menjadi pendorong motivasi seseorang. Motivasi dilingkungan instansi Dinas Perkebunan dan Kehutanan yang juga dipengaruhi factor tersebut di atas, namun motivasi yang diberikan oleh

Dinas Perkebunan dan Kehutanan tidak maksimal, mengingat tidak adanya tunjangan kinerja ataupun remunerasi berupa *reward* bagi pegawai yang bekerja dengan baik, motivasi “kemungkinan” diberikan adalah berupa promosi ke posisi yang lebih tinggi, tentunya apabila pegawai yang bersangkutan dianggap pantas mendapatkan promosi tersebut, namun hal ini masih diragukan dalam pelaksanaannya berdasarkan ketentuan-ketentuan yang berlaku, mengingat berbagai factor yang mempengaruhi salah satunya adalah subjektifitas dalam penilaian pegawai.

Usaha pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari bagaimana seorang pemimpin meningkatkan kinerja pegawainya melalui motivasi, karena pada dasarnya pegawai juga mempunyai kebutuhan dan harapan yang berbeda. Disamping itu, sebagai manusia mereka tidak terlepas dari berbagai macam keinginan maupun kebutuhan yang mendorong untuk mencapai tujuannya. Kebutuhan ini dapat dipandang sebagai pembangkit, penguat, atau penggerak perilaku seseorang. Apabila kebutuhan merupakan factor penyebab yang mendasari lahirnya perilaku seseorang, maka dapat dikatakan yang paling kuat, pada saat tertentu akan merupakan factor pendorong yang menggerakkan (*motivator*) seseorang yang berperilaku kearah tercapainya tujuan.

Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan, antara lain (Kurniawan, 2021). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang sama bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan menunjukkan hubungan positif dan signifikan.

Disamping beberapa variabel yang berpengaruh terhadap kinerja, variabel disiplin juga memiliki peranan yang sangat penting, menurut Tampubolon (2018) yang menyatakan bahwa disiplin sebagai isasi kerja untuk mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan. Salah satu syarat agar disiplin dapat ditumbuhkan dalam lingkungan kerja ialah, adanya pembagian kerja yang tuntas sampai kepada pegawai atau petugas yang paling bawah, sehingga setiap orang tahu dengan sadar apa tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan, dan kepada siapa mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan itu (Taringan, 2023). Untuk itu disiplin harus ditumbuh kembangkan agar tumbuh pula ketertiban dan efisiensi. Tanpa adanya disiplin yang baik, jangan harap akan dapat diwujudkan adanya sosok pemimpin atau karyawan ideal sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat dan perusahaan. Disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pengamatan dari penulis, peneliti menemukan adanya kekurangan menataati tata tertib dari pegawai instansi pemerintahan daerah Kota Sorong dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku untuk menjalankan roda birokrasi pemerintahan.

Selanjutnya, tingkat absensi tidak merupakan bagian penting Pegawai Negeri Sipil dalam menjalankan tugasnya, dan dapat pula dijadikan salah satu parameter untuk melihat kinerja pegawai pada instansi ini, absensi merupakan kehadiran pegawai yang berkenan daengan tugas dan kewajibannya. Pada kehadiran pegawai yan berkenan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya instansi atau Lembaga selalu

memperhatikan pegawainya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Ketidakhadiran seorang pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga instansi atau Lembaga tidak bisa mencapai tujuan secara optimal.

Berdasarkan peraturan yang mengatur hak pegawai untuk tidak masuk kerja, berdasarkan hak cuti Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang terdiri dari cuti tahunan, cuti besar, cuti alasan penting, cuti diluar tanggungan negara, cuti hamil dan bersalin bagi pegawai wanita, maka bagi pegawai yang meninggalkan tugas tanpa keterangan atau bukan dari hak cuti pegawai yang bersangkutan dianggap mangkir/absen.

Untuk melihat kinerja instansi, salah satu instrument yang dapat dijadikan acuan adalah realisasi anggaran, realisasi anggaran jika dikorelasikan dengan pedoman penyusunan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang diterbitkan oleh Lembaga Administrasi Negara Nomor 589 tahun 1999 dengan skala nilai kinerja ditetapkan sebagai berikut:

- 1) Capaian < 55% termasuk kategori kurang baik
- 2) Capaian 55% - 70% termasuk kategori sedang
- 3) Capaian 70% - 85% masuk kategori baik atau berhasil
- 4) Nilai tingkat capaian di atas 85% kategori sangat baik atau sangat berhasil

Secara teoritis sebagaimana diuraikan diatas, kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel-variabel diantaranya adalah budaya organisasi, kualitas SDM, motivasi, dan disiplin. Oleh karena itu, kinerja

pegawai pada OPD Pemerintah Kota Sorong tentunya juga dapat dikaitkan dengan faktor-faktor tertentu.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kualitas SDM terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kota Sorong?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kota Sorong?
3. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kota Sorong?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kota Sorong?
5. Bagaimana pengaruh kualitas SDM dimoderasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kota Sorong?
6. Bagaimana pengaruh motivasi kerja dimoderasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kota Sorong?
7. Bagaimana pengaruh disiplin kerja dimoderasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kota Sorong?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Seusai dengan rumusan masalah di atas, tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini diantaranya adalah:

1. Menganalisis pengaruh kualitas SDM terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kota Sorong.
2. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kota Sorong.
3. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kota Sorong.
4. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kota Sorong.
5. Menganalisis pengaruh kualitas SDM dimoderasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kota Sorong.
6. Menganalisis pengaruh motivasi kerja dimoderasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kota Sorong.
7. Menganalisis pengaruh disiplin kerja dimoderasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kota Sorong.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian yang dilakukan, diharapkan akan bermanfaat bagi peneliti, pegawai, dan Pemerintah Daerah Kota Sorong. Adapun manfaat penelitian ini adalah:

##### **1. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan yang berarti bagi Pemerintah Daerah Kota Sorong dalam menentukan arah kebijakan dalam rangka meningkatkan budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, motivasi dan disiplin untuk meningkatkan kinerja serta bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan.

##### **2. Manfaat Teoritis**

- a. Hasil penelitian ini diharap bermanfaat bagi pengembangan dan dinamika ilmu pengaetahun, terutama Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.
- b. Sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya khususnya terkait dengan penelitian.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teoritis**

##### **2.1.1 Teori Hierarki Kebutuhan Maslow**

Salah satu teori psikologi yang berguna untuk mendorong dorongan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari adalah Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, yang diperkenalkan pada tahun 1943 oleh "A Theory of Human Motivation" di acara Psychological Review. Seperti yang disebutkan sebelumnya, Abraham Maslow secara garis besar berpendapat bahwa untuk memenuhi kebutuhan tingkat atas, seseorang harus memenuhi kebutuhan tingkat bawahnya terlebih dahulu dan kemudian memotivasi keinginan tersebut.

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow membahas tingkatan kebutuhan yang harus dipenuhi oleh setiap orang. Dalam teori ini, manusia adalah subjek yang dimaksud. Manusia memiliki kelemahan dan pasti akan berkembang untuk menggunakan kelemahan mereka untuk memenuhi kebutuhan mereka. Teori ini mencakup lima tingkat persyaratan yang harus dipenuhi. Dimulai dengan kebutuhan dasar, seperti kebutuhan untuk tubuh manusia, rasa aman, rasa kasih sayang, pencapaian dan mengaktualisasikan diri, adalah tingkat kebutuhan tertinggi. Hierarki kebutuhan ini adalah segitiga dengan bagian dasar yang lebih luas daripada bagian kerucutnya.



### 2.1.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi bersifat dinamis yang disesuaikan dengan perkembangan zaman dan lingkungan organisasi budaya organisasi agar tetap mapan (Det Kurnia, *et al.*, 2023), adapun tujuan organisasi budaya dapat dibagi menjadi:

1. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
2. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan atau sebaliknya.

Djokosantoso (2003) menyatakan “budaya korporat atau budaya organisasi atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luarkan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan.” Edy (2018) mendefinisikan “budaya organisasi adalah suatu konstruksi aturan-aturan social yang memedomani atau menuntun persepsi dan pikiran.”

Budaya organisasi dilihat dari pandangan holistik dengan mengikuti pemikiran-pemikiran Benedict, Krober, dan Kluckkhohn, yang mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu perpaduan

seluruh aspek kognitif, emosi, perilaku, dan benda-benda ke dalam satu kesatuan budaya sebagai suatu totalitas atau keseluruhan.

Budaya organisasi mempunyai sifat yang sama, yang memiliki sub budaya di dalam budaya tertentu. Keseragaman dalam budaya organisasi, secara dominan mengungkapkan nilai inti yang dipunyai Bersama dari Sebagian besar anggota organisasi. Sub budaya pada organisasi cenderung berkembang pada organisasi-organisasi yang besar yang mencerminkan masalah Bersama situasi dan pengalaman yang dihadapi para anggota. Apabila keseragaman tidak terlihat dominan yang ada hanya pengaruh budaya terhadap keefektifan organisasi, sehingga konsisten didalam perilaku kurang begitu jelas. Budaya dalam organisasi dirasakan sebagai kekuatan inti yang dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi serta dapat digerakkan dan diatur dengan baik sehingga kekuatan organisasi dapat dirasakan Bersama oleh seluruh komponen dalam organisasi bahkan juga dapat dirasakan oleh lingkungan disekitar organisasi.

Selanjutnya sebagaimana dikemukakan Pettigrew dalam Sobirin (2019), menyatakan budaya organisasi adalah sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual.

Lebih lanjut Hari (2019) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk raking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai Tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan;
- 2) Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), adalah sejauhmana organisasi mengharapkan keryawan memperhatikan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rinci;
- 3) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), adlah sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada Teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut;
- 4) Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), adalah sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi;
- 5) Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejaumana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung Kerjasama;
- 6) Agresifitas (*aggressiveness*), adalah sejauhmana orang didalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya;

7) Stabilitas (*stability*), adalah sejauhmana kegiatan organisasi menekankan status *quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Budaya organisasi memiliki dua fungsi menurut Schermerhom, Hunt dan Osborn dalam Jhoni dan Sunaryo (2023) yang menyebutkan suatu perusahaan yaitu sebagai instrument external adaption dan interlan integration. Dalam external adaption, budaya organisasi berfungsi sebagai 1) Petunjuk (*guide line*) pencapaian tujuan; dan 2) pedoman dalam menghadapi pihak luar. Dalam hal ini budaya organisasi berfungsi bagi perusahaan dalam menghadapi kondisi eksternal organisasi. Seringkali kondisi ini mempengaruhi bahkan mengombang-ambingkan perusahaan. Pada konteks inilah budaya diproyeksikan mampu memberikan kekuatan bagi upaya menjaga eksistensi perusahaan. Budaya yang mampu memberikan petunjuk ini bermanfaat untuk menuntun perilaku *employee*.

Sementara internal integration berrati budaya organisasi sebagai instrument yang dapat membentuk *collective indenity* dan sebagai *finding ways* yang mengkolaborasikan motode bekerja dan kehidupan Bersama (*living together*). Pada bagian ini budaya organisasi mampu mengidentifikasi tiga aspek utama dalam kehidupan berorganisasi yaitu:

- 1) Memberikan Batasan siapa anggota dan bukan anggota
- 2) Menentukan perilaku anggota yang dapat diterima dan yang tidak dalam organisasi
- 3) Membatasi konsep keberpihakan, mana kawan dan mana lawan.

Dalam konteks ini pun budaya organisasi seringkali dihubungkan dengan konsep-konsep alokasi power, status, peran dan otoritas.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada dasarnya adalah nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi. Sebagai organisasi yang terdiri dari banyak orang yang bekerja untuk mendukung kegiatan organisasi secara keseluruhan, maka budaya organisasi diwujudkan dalam bentuk budaya kerja.

### **2.1.3 Kualitas Sumber Daya Manusia**

Keberhasilan yang dicapai oleh suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang bekerja sama dalam mendukung kegiatan organisasi tersebut. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang mampu menyelesaikan atau melaksanakan suatu pekerjaan, sehingga akan menghasilkan suatu yang dikehendaki oleh setiap perusahaan. Karena itu setiap organisasi termasuk instansi pemerintah dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia baik melalui program Pendidikan maupun pelatihan. Tanpa adanya sumber daya yang berkualitas maka setiap organisasi akan kesulitan untuk mencapai tujuannya.

Sumber daya manusia memiliki klarifikasi penilaian dengan mengacu pada pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan (Huda *et al.*, 2018). Hal ini pun didukung oleh Bunyamin *et al.* (2024), kualitas sumber daya manusia diukur dari efektivitas dan efisiensi pekerjaan yang telah dilakukan

sehingga mewujudkan tujuan atau sasaran perusahaan secara benar dan efektif.

Menurut Menurut Hasibuan (2019:10), kualitas sumber daya manusia merupakan kemampuan seseorang untuk mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja untuk mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan serta masyarakat dan juga fungsinya yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

Karakteristik sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan potensi yang unggul yang dibutuhkan oleh Perusahaan ataupun organisasi ialah sebagai (Mislán, 2018):

1. Pelaku produksi yang mampu mengatur penggunaan mesin, bahan, uang, dan metode.
2. Anggota Perusahaan yang memiliki potensi yang dapat dikerahkan untuk menciptakan nilai di lingkungan perusahaan.
3. Pelaku yang mampu mengatur dan mengendalikan mesin dan peralatan produksi.
4. Orang yang mendapat memberikan komitmen untuk menghasilkan kinerja terbaik.

Pendapat lain tentang kualitas SDM dikemukakan oleh Harun (2003) bahwa tinggi rendahnya kualitas SDM antara lain ditandai dengan adanya unsur kreatifitas dan produktifitas yang direalisasikan dengan hasil kerja atau kinerja yang baik secara perorangan atau kelompok. Permasalahan

ini akan dapat diatasi apabila SDM mampu menampilkan hasil kerja produktif secara rasional dan memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang umumnya dapat diperoleh melalui Pendidikan. Dengan demikian, Pendidikan merupakan salah satu solusi untuk meningkatkan Kualitas SDM. Selain itu, menurut Matutina (2016) memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Pengetahuan (*Knowledge*) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
- b. Keterampilan (*Skill*) yaitu kemampuan dan penguasaan teknik operasional dibidang tertentu yang dimiliki karyawan.
- c. Kemampuan (*Abilities*) yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerja sama dan tanggung jawab.

#### **2.1.4 Motivasi**

Untuk memahami pengertian motivasi kerja, sebagai langkah awal yang perlu dipahami terlebih dahulu adalah definisi motivasi, Adapun defines motivasi menurut Hasibuan (2019) mengatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Jadi motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahannya, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai

dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi, karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Sebagaimana yang dikemukakan Hasibuan dalam Yan (2017) mengatakan bahwa orang yang mau bekerja karena hal-hal:

- 1) *The desire to live*, keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan untuk dapat melanjutkan hidupnya.
- 2) *The desire for possession*, keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
- 3) *The desire for power*, keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki, mendorong orang mau bekerja.
- 4) *The desire for recognition*, keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang mau bekerja.

Dengan pengetahuan pimpinan mengenai aspek-aspek motivasi dapat mempermudah mereka dalam mengarahkan dan memberikan reward untuk memotivasi dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan maupun tujuan-tujuan yang akan dicapai. Aspek yang sangat penting dalam kepemimpinan kerja adalah sejauhmana pimpinan mampu memengaruhi motivasi kerja Sumber Daya Manusia dilihat dari dua



aspek ialah teori kepuasan yang menekankan kepada pendekatan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku secara tertentu. Selain itu, teori motivasi proses yang menekankan pada Tindakan individu dapat diperkuat, diarahkan, dipertahankan atau dihentikan agar setiap individu dapat bekerja keras sesuai dengan kebutuhan pimpinan.

Motivasi juga merupakan subjek yang sangat penting bagi manajer, karena manajer harus bekerja dan memahami perilaku orang-orang tertentu agar dapat mempengaruhi karyawannya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan Perusahaan/organisasi. Oleh sebab itu sangat diperlukan kebijakan seorang pemimpin dalam mengatur atau memotivasi karyawan, salah satu diantaranya melalui pemberian kompensasi. Definisi di atas mengartikan motivasi sebagai berikut:

1. Motivasi merupakan semua kondisi kerja keras dari dalam diri yang dikenal sebagai harapan, keinginan, dorongan menggerakkan.
2. Motivasi merupakan kombinasi kekuatan yang mengawali secara langsung dan menopang kelakuan terhadap tujuan.

Dengan demikian Robbins (2016) mengemukakan motivasi kerja sebagai proses membimbing dan menahan seseorang atau individu dengan tingkat kekuatan yang tinggi agar bekerja keras untuk mencapai tujuannya.

Selanjutnya Sutrisno (2016) mengemukakan motivasi dapat diartikan sebagai faktor yang mendorong seseorang untuk terlibat dalam suatu

kegiatan tertentu. Oleh karena itu, motivasi sering diartikan sebagai faktor yang mendorong perilaku manusia. Mangkunegara (2016) mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu:

- 1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi;
- 2) Berani mengambil dan memikul risiko;
- 3) Memiliki tujuan yang realistis;
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan;
- 5) Memanfaatkan umpan balik konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan;
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Selanjutnya Mangkunegara (2016) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi tinggi adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya;
- 2) Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan;
- 3) Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan;
- 4) Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu;
- 5) Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan;
- 6) Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti; dan
- 7) Mengerjakan sesuatu yang lebih baik dari pada orang lain.

Suatu pekerjaan karyawan membutuhkan motivasi yang ada pada dirinya agar timbul suatu semangat atau kegairahan dalam bekerja. Ada dua rangsangan motivasi yaitu dari dalam diri karyawan itu sendiri dan dari factor luar karyawan. Setiap karyawan memiliki perbedaan motivasi pada dirinya dalam bekerja, ada yang menginginkan suatu penghargaan dan rasa puas dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang hanya bisa dirasakan oleh dirinya sendiri. Motivasi mewakili proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan sukarela yang diarahkan ke arah tujuan tertentu.

#### **2.1.5 Disiplin**

Menurut Simamora (2016) disiplin merupakan prosedur yang yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Hal ini salah satu bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi.

Tindakan disiplin sebagaimana diterangkan oleh Henry Simamora (2016), menurut suatu hukuman terhadap pegawai yang gagal memenuhi standar-standar yang ditentukan. Tindakan disiplin yang dilaksanakan secara tidak benar adalah dentruksi bagi karyawan dan organisasi, oleh karena yaitu Tindakan disiplin haruslah tidak diterapkan secara sembarangan, melainkan dengan pertimbangan yang bijak. Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja menurut Rivai dan Ella dalam Indra *et al.* yaitu:

- a. Disiplin retributif (*retributive discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- b. Disiplin korektif (*corrective discipline*) yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c. Perspektif hak-hak individu (*individual right perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakantindakan disipliner.
- d. Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

#### **2.1.6 Kinerja Pegawai**

Sedarmayanti (2007) menyatakan, kinerja terjemahan dari “*performance*”, berarti: 1) Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna. 2) pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya. 3) Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). 4) Kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula. 5) Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, seduang dengan wewenang dan tanggung

jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral maupun etika.

Sedangkan Mangkunegara (2016) menyatakan kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau sesungguhnya yang dicapai seseorang). Defisini kinerja karyawan yang dikemukakan Bambang Kusriyanti dalam Mangkunegara adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazim per jam).

Robbins (2015) menyatakan bahwa kinerja adalah, "*output driven from processes, human or otherwise*". Berarti performance atau kinerja mengandung pengertian hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan. Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) telah di atur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 tahun 2021 yang sampai saat ini masih berlaku. Dalam PP Nomor 94 tahun 2021 tersebut diatur beberapa ketentuan yang pada intinya memuat kewajiban-kewajiban umum dan larangan-larangan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Keberhasilan suatu instansi pemerintah dalam meningkatkan kinerjanya sangat ditentukan oleh sejauhmana setiap pegawai dalam instansi tersebut dapat melaksanakan tugas mereka dengan baik. Ketidakmampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas mereka tidak hanya berdampak pada rendahnya produktivitas kerja, akan tetapi juga

berdampak buruk pada pencapaian tujuan instansi secara keseluruhan. Karena itu, peningkatan kinerja pegawai sangat penting artinya bagi peningkatan kinerja instansi. Semakin baik kinerja pegawai yang bekerja dalam instansi tertentu, akan semakin tercapai tujuan organisasi. Sebaliknya semakin rendah kinerja pegawai, maka kinerja instansi juga akan rendah.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa tinggi rendahnya kinerja suatu instansi sangat tergantung pada tinggi rendahnya kinerja pegawai-pegawai instansi tersebut. Apabila pegawai yang bekerja pada instansi tersebut bekinerja rendah, maka kinerja instansi secara keseluruhan juga akan rendah. Demikian pula sebaliknya, semakin baik kinerja pegawai pada suatu instansi, akan semakin baik pula kinerja instansi.

## **2.2 Tinjauan Empiris**

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai. Adapun penelitian-penelitian tersebut dapat dilihat pada tinjauan empiris dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Peneliti	Variabel Yang Digunakan	Kesimpulan Hasil Penelitian
1	Pengaruh Budaya Organisasi, Kualitas SDM Dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Ledokombo Jember)	Nova Ade Fajar Wijaya, Hadi Sunaryo, Agus Priyono. 2020.	1. Budaya Organisasi (X1) 2. Kualitas Sumber Daya Manusia (X2) 3. Disiplin (X3) 4. Kinerja Karyawan (Y)	
2	Pengaruh Budaya Organisasi, Kualitas SDM, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai PT Bank Mandiri Persero.Tbk Cluster Palembang	Andre Ardiansya, (2020). Tesis	Budaya Organisasi (X1) Kualitas Sumber Daya Manusia (X2) Motivasi (X3) Kinerja (Y)	Hasil dari penelitian ini berupa Variabel-variabel Budaya organisasi, kualitas SDM dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. BANK MANDIRI PERSERO.Tbk. Cluster Palembang dan Variabel- variabel Budaya organisasi, kualitas SDM dan motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. BANK MANDIRI PERSERO.Tbk. Cluster Palembang.
3	Pengaruh Disiplin, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perum Bulog Kantor Wilayah Jawa Timur	Nurindah Dwi Antika dan Jojok Dwiridotjahjono (2022).	1. Disiplin (X1) 2. Budaya Organisasi (X2) 3. Motivasi Kerja (X3) 4. Kinerja (Y)	Pengaruh disiplin (X1) dan budaya organisasi (X2) dan motivasi kerja (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y) Pada perusahaan Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur.

4	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Gowa	Muh Ilham Alimuddin dan Megawhati Artiyany (2022).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya Organisasi (X1)</li> <li>2. Motivasi Kerja (X2)</li> <li>3. Disiplin Kerja (X3)</li> <li>4. Kinerja (Y)</li> </ol>	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Gowa, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Gow dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Gowa
5	Pengaruh Budaya Organisasi, Kualitas SDM, Disiplin Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan	Putri Nursyifa, Thalitha Syalasya, Vevi Julvina (2023).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya Organisasi (X1)</li> <li>2. Kualitas SDM (X2)</li> <li>3. Disiplin Kerja (X3)</li> <li>4. Motivasi (Y1)</li> <li>5. Kinerja Karyawan (Y2)</li> </ol>	Budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, disiplin kerja, dan motivasi memiliki dampak yang substansial terhadap kinerja karyawan, yang berfungsi sebagai variabel independen.
6	Pengaruh Budaya Organisasi, Kualitas SDM, Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Umum Bumida 1967	Muhammad Sadli dan Hermawan (2023)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya Organisasi (X1)</li> <li>2. Kualitas SDM (X2)</li> <li>3. Motivasi (X3)</li> <li>4. Disiplin Kerja (X4)</li> <li>6. Kinerja Karyawan (Y)</li> </ol>	Budaya organisasi, kualitas SDM, motivasi dan kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Umum Bumida 1967



7	Pengaruh Budaya Organisasi, Kualitas SDM, Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai pada PT Inti Karya Utama Semarang	Muhamad Ernanda Aditya Permono (2024). Jurnal	1. Budaya Organisasi (X1) 2. Kualitas Sumber Daya Manusia (X2) 3. Motivasi (X3) 7. Disiplin (X4)	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kualitas SDM tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan disiplin tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
---	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------