

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di tengah arus globalisasi dan kemajuan teknologi yang begitu pesat, organisasi di bidang swasta maupun publik harus berjuang keras untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja para pegawainya. Salah satu faktor krusial yang menentukan keberhasilan suatu organisasi adalah bagaimana sumber daya manusia mereka mampu menjalankan tugas serta tanggung jawab sesuai target yang telah ditetapkan.

Sumber daya manusia (SDM) ditentukan oleh setiap orang. Orang yang bekerja secara produktif untuk bergerak dalam suatu organisasi/lembaga/perusahaan dan bertindak sebagai asset organisasi/ perusahaan, karena aktivitasnya sangat penting. Sumber daya manusia didukung pekerjaan harus dilatih dan dibimbing terus berkembang dalam karirnya (Harto, et al., 2022).

Pengelolaan sumber daya manusia mempunyai andil besar dalam mengatur, membimbing, dan mengembangkan potensi pegawai agar mereka dapat berkontribusi secara maksimal untuk mencapai sasaran organisasi. Dalam suatu organisasi, khususnya di bidang pemerintahan, kinerja pegawai sangat penting sebagai salah satu faktor penentu apakah lembaga tersebut bisa sukses mencapai tujuan. Kinerja pegawai ini sangat mempengaruhi seberapa efektif lembaga berjalan. Instansi pemerintah yang efisien adalah yang pandai mengelola sumber daya manusia dengan baik, sehingga setiap pegawai dapat bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan. Jika kinerja pegawai bagus, maka itu menunjukkan betapa

efektifnya lembaga dalam menjalankan tugas-tugas manajerial yang diberikan kepada mereka. Namun sebaliknya, jika kinerja pegawai rendah, maka efektivitas lembaga akan menurun.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu berdasarkan standar, sasaran, atau indikator tertentu yang telah ditetapkan organisasi (Zainuddin et al., 2021). Kinerja pegawai mencerminkan kualitas dan kuantitas output, ketepatan waktu, kemampuan kerja sama, inisiatif, serta tingkat tanggung jawab dalam menjalankan tugas (Gerung et al., 2022). Dalam organisasi pemerintah, kinerja pegawai menjadi faktor penentu keberhasilan program, kualitas pelayanan, serta pencapaian tujuan organisasi. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang membentuk perilaku kerja sehari-hari.

Secara umum, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di antaranya yaitu motivasi kerja dan disiplin kerja (Octavia et al., 2023). Adapun faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi (Anugerah, 2020).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Menurut Amalia & Astuti (2020), budaya organisasi terdiri dari seperangkat keyakinan, nilai dan norma yang dikembangkan dalam suatu organisasi. Nilai dan norma tersebut berdampak signifikan terhadap setiap perilaku anggota organisasi dalam memenuhi tanggung jawabnya, dan kinerjanya dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, menurut Muqtafin (2024) budaya organisasi terdiri dari

seperangkat keyakinan, nilai dan norma yang dikembangkan dalam suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya (Reza & Silalahi, 2021). Adapun menurut Salju & Qamaruddin, (2023) faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah motivasi dan disiplin kerja.

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja dan budaya organisasi adalah motivasi. Menurut Nining et al (2023) motivasi adalah segala sesuatu yang timbul dari hasrat seseorang, dengan menimbulkan gairah serta keinginan dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan ataupun keinginan yang sesuai dengan lingkup kerja.

Menurut Abbas (2023) Motivasi merupakan dorongan emosional dalam diri seseorang untuk dapat melakukan sesuatu, lebih dari itu menyelesaikan sesuatu, ketika seseorang termotivasi untuk melakukan sesuatu, semangat yang terdapat dalam dirinya untuk menyelesaikan atau mencapai suatu tujuan akan mendorong tercapainya hal tersebut, sebagai seorang manusia terdapat kondisi dimana seseorang mengalami penurunan kinerja dan menjadi tidak produktif dengan demikian menghambat mereka untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang dimilikinya. Motivasi ini jadi pendorong pokok yang mengatur seberapa besar energi yang dikeluarkan karyawan, berapa lama mereka bisa mampu mempertahankan semangat kerja, dan seberapa stabil mereka dalam kejar target yang sudah ditentukan.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Menurut Fahmi & Wardani (2023) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada suatu perusahaan yaitu disiplin kerja. Disiplin kerja adalah kesadaran dan keinginan seseorang untuk mengikuti aturan perusahaan yang relevan (Lede et al., 2025). Disiplin kerja merupakan kemampuan individu untuk menjalankan tugas secara konsisten dan sesuai dengan peraturan yang ada, tanpa melanggar ketentuan yang telah ditetapkan (Musa, 2025). Bagi perusahaan adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal dan target perusahaan akan tercapai. Dan bagi karyawan akan memperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya (Setyawati & Arifin, 2024).

Kantor Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur merupakan perangkat daerah di tingkat provinsi yang membantu gubernur dalam melaksanakan urusan pemerintahan di bidang perhubungan yang menjadi kewenangan daerah serta tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah. Tugas pokoknya mencakup merumuskan kebijakan teknis di bidang perhubungan, menyelenggarakan pelayanan umum, membina dan melaksanakan tugas di bidang perhubungan (darat, laut, udara), serta mengelola administrasi internal seperti kepegawaian dan sarana-prasana (Dinas Perhubungan Pemprov NTT, 2022).

Berikut ini target kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur Tahun 2024:

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Kinerja Kantor Dinas Perhubungan Provinsi NTT
Tahun 2024

Sasaran Renstra PD	Indikator Kinerja Sasaran Renstra				
	Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian
Terwujudnya konektivitas wilayah	Peningkatan Cakupan Layanan Angkutan Umum	%	10	9,59	95,87
	Peningkatan Layanan Pemanfaatan Wilayah Laut	%	10	8,70	89,96
	Cakupan Operasi Pembangunan/Pengembangan Pelabuhan	%	33	66,66	200
	Rasio Konektivitas	%	0,210	0,341	162,53
	Indeks Kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan Publik Sektor Perhubungan	%	85	84,19	99,05
	On Time Performance Layanan Transportasi	%	77	75,48	98,02
	Rasio Kejadian Kecelakaan Transportasi	%	30	25,99	113,37
RATA-RATA CAPAIAN KINERJA TAHUN 2024					122,26

Sumber: Target dan realisasi kinerja Dinas Perhubungan Provinsi NTT tahun 2024

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa capaian kinerja Kantor Dinas Perhubungan Provinsi NTT tahun 2024 tergolong baik, dengan rata-rata capaian mencapai 122,26%. Artinya, sebagian besar indikator kinerja yang ditetapkan mampu melampaui target yang telah direncanakan. Namun demikian, masih terdapat beberapa target kinerja yang belum terealisasi dengan optimal, karena masih terdapat beberapa sasaran indikator yang belum mencapai target yang telah ditetapkan. Indikator kinerja seperti peningkatan layanan pemanfaatan wilayah laut merupakan capaian kinerja yang paling rendah dengan capain (89,96) dan indikator peningkatan cakupan layanan angkutan umum dengan capaian (95,87). Capaian yang tidak merata ini menunjukkan adanya ketidakkonsistenan kinerja dari beberapa indikator tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap 13 pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur mengenai budaya organisasi, sebanyak 11 orang menyatakan bahwa hubungan kerja antarpegawai berjalan dengan baik dan harmonis, terlihat dari adanya kerja sama serta dukungan yang diberikan dalam penyelesaian tugas. Namun, 2 pegawai lainnya mengungkapkan bahwa mereka masih merasakan ketidakharmonisan dalam interaksi kerja.

Wawancara selanjutnya adalah motivasi, berdasarkan hasil wawancara terhadap 13 pegawai terdapat 9 pegawai menyatakan bahwa motivasi belum efektif, karena belum adanya dukungan seperti fasilitas yang memadai, terutama fasilitas seperti AC, ruang kerja dan komputer yang masih belum maksimal untuk mendukung aktivitas kerja pegawai. Selain itu, mereka juga merasa belum diberikan penghargaan dan apresiasi yang secara optimal akan hasil kerja mereka. Sementara itu, 4 pegawai lainnya menyatakan motivasi yang mereka terima sudah baik.

Berikut ini data absensi pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur tahun 2024 sebagai berikut:

Tabel 1.2
Rekapitulasi Absensi Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi NTT
Tahun 2024

Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja	Absensi						Presentase
			TS	S	I	C	TB	TL	
Januari	64	21	7	29	-	6	-	33	94,41%
Februari	63	18	8	31	-	7	-	27	93,56%
Maret	63	17	19	23	-	1	-	37	92,53%
April	63	15	34	14	-	2	-	33	91,21%
Mei	63	18	24	27	-	1	-	25	93,20%
Juni	63	18	22	18	-	2	-	20	94,53%
Juli	63	22	20	15	-	1	-	21	95,88%
Agustus	62	22	22	24	-	1	-	23	94,78%
September	61	20	19	27	-	2	-	23	94,18%
Oktober	60	23	25	25	-	9	-	18	94,42%
November	62	20	15	20	-	2	-	28	94,75%
Desember	63	20	20	24	-	1	-	32	93,88%

Ket: TS: Tugas ; S: Sakit ; I: Ijin ; C: Cuti ; TB: Tanpa Berita ; TL: Tugas Luar

Berdasarkan Tabel 1.2 mengenai absensi pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur sepanjang tahun 2024, terlihat bahwa tingkat kehadiran pegawai mengalami fluktuasi yang cukup besar. Ketidakhadiran banyak dipengaruhi oleh tugas luar, izin, sakit, serta keterlambatan yang muncul hampir setiap bulan. Beberapa bulan menunjukkan angka ketidakhadiran yang tinggi, termasuk penurunan kehadiran pada bulan November dan Desember. Kondisi ini mencerminkan bahwa disiplin pegawai terkait kehadiran dan ketepatan waktu belum optimal. Tingginya ketidakhadiran berpotensi menghambat pelaksanaan tugas, menurunkan efektivitas pelayanan publik, serta membebani pegawai lain. Oleh karena itu, pengawasan disiplin kerja dan konsistensi penerapan aturan masih perlu ditingkatkan untuk mendukung pencapaian kinerja organisasi.

Selain fenomena masalah diatas, penelitian ini dilakukan karena adanya *research gap* dari berbagai studi terdahulu.

Penelitian yang dilakukan oleh Norkhalisah et al (2024) menunjukkan hasil bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Balangan, artinya semakin tinggi motivasi yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang mereka hasilkan. Berbeda hal dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayatullah et al (2023) motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Kampar, artinya meskipun motivasi pegawai meningkat atau menurun, hal tersebut tidak secara langsung membuat kinerja mereka menjadi lebih baik atau lebih buruk.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Susanti & Aesah (2022) mengkaji pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Rakha Gustiawan, yang artinya semakin baik tingkat disiplin karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang mereka hasilkan. Berbeda hal dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayat et al (2021) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Dusun Kabupaten Muara Bungo, artinya perubahan tingkat disiplin baik meningkat maupun menurun tidak secara jelas membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik atau buruk.

Penelitian yang dilakukan oleh Mannan (2021) mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tommino Sinar Mulia Di Jakarta, artinya semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin baik pula kinerja

pegawainya. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Demanto et al (2025) menunjukkan hasil bahwa Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Puskesmas Tarus Kabupaten Kupang, yang berarti perubahan dalam budaya organisasi tidak secara jelas membuat kinerja pegawai meningkat atau menurun.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Agung et al (2025) menunjukkan hasil bahwa adanya pengaruh signifikan antara motivasi, disiplin kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sumatera Artha Propertindo Di Kabupaten Ogan Ilir, artinya ketika ketiga faktor tersebut meningkat, maka kinerja karyawan juga cenderung meningkat. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Tri Ratna dkk (2025) pada kantor BPK Wilayah XX Maluku menunjukkan hasil penelitian budaya organisasi dan motivasi tidak berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan disiplin kerja mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang artinya perubahan pada kedua faktor tersebut tidak secara jelas meningkatkan kinerja pegawai. Sementara itu, disiplin kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan, yang berarti semakin tinggi disiplin pegawai, semakin baik pula kinerja yang mereka hasilkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Alimuddin & Artiyany (2022) pada kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Gowa menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintahan (dinas perhubungan), artinya semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, semakin tinggi motivasi pegawai, dan semakin disiplin pula mereka dalam bekerja, maka kinerja pegawai akan meningkat.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahsan (2024) hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, artinya semakin tinggi motivasi kinerja pegawai, semakin kuat pula budaya organisasi yang terbentuk dalam instansi tersebut. Selain itu, disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi, yang artinya hasil yang ditunjukkan bahwa tingkat disiplin pegawai tidak secara langsung memengaruhi pembentukan atau penguatan budaya organisasi.

Penelitian terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai menunjukkan hasil yang masih beragam dan tidak konsisten, baik pada variabel motivasi, disiplin kerja, maupun budaya organisasi. Meskipun banyak penelitian telah mengkaji pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, studi yang secara khusus mengkaji peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi masih sangat terbatas. Padahal, secara teoritis budaya organisasi memiliki peran penting dalam memediasi pengaruh kondisi psikologis pegawai seperti motivasi dan disiplin kerja terhadap hasil kerja mereka. Dengan demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) terkait bagaimana budaya organisasi memediasi hubungan motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, khususnya pada instansi pemerintahan seperti Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Berdasarkan latar belakang dan *research gap* yang sudah dipaparkan sebelumnya, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “ Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi

Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah adalah Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perhubungan Nusa Tenggara Timur.

1. Bagaimana persepsi pegawai tentang motivasi, disiplin kerja, budaya organisasi dan kinerja di Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur?
2. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur?
5. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi pada pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur?
6. Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi pada pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur?
7. Apakah budaya organisasi memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur?

8. Apakah budaya organisasi memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui persepsi pegawai tentang motivasi, disiplin kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur
2. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap budaya organisasi pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur
6. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap budaya organisasi pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur
7. Untuk mengetahui peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi dalam pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur
8. Untuk mengetahui peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi dalam pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Akademik

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), terkait hubungan antara motivasi, disiplin kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai.
2. Menjadi literatur tambahan bagi peneliti lain atau mahasiswa yang ingin melakukan penelitian lanjutan tentang variabel motivasi, disiplin kerja, budaya organisasi, maupun kinerja pegawai.
3. Memperkaya kajian akademik terkait peran variabel mediasi, khususnya budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja pegawai di sektor pemerintahan.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Instansi (Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Timur)
Memberikan masukan bagi Dinas Perhubungan Provinsi NTT untuk meningkatkan motivasi, disiplin kerja, serta memperkuat budaya organisasi agar kinerja pegawai semakin optimal.
2. Bagi Pegawai
Memberikan pemahaman mengenai pentingnya motivasi, disiplin, dan budaya organisasi dalam meningkatkan kualitas kerja individu.
3. Bagi Peneliti
Menjadi sarana untuk menambah pengalaman dalam penelitian ilmiah dan memperdalam pengetahuan mengenai variabel yang diteliti.