

**PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI  
PENGELOLAAN DAN KUALITAS SDM SERTA  
MOTIVASI SDM SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING**

**Skripsi**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun oleh :**

**Prita Anggreani  
NIM : 30402100196**

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

**HALAMAN PERSETUJUAN  
SKRIPSI**

**PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI PENGELOLAAN DAN  
KUALITAS SDM SERTA MOTIVASI SDM SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING**

**Disusun Oleh :**

**Prita Anggreani**

**30402100196**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 06 November 2024

Pembimbing



Muhammad Faisal Yul Zamrudi, ST, Mi.T, Ph.D  
NIDN. 0615077801

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI PENGELOLAAN DAN**  
**KUALITAS SDM SERTA MOTIVASI SDM SEBAGAI VARIABEL**  
**INTERVENING**

**Disusun Oleh :**

**Prita Anggreani**

**30402100196**

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada Tanggal 13 Desember 2024

**Susunan Dewan Penguji**

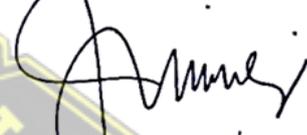
**Dosen Pembimbing**



**M Faisal Yul Zamrudi, ST, Mi.T, Ph.D**

**NIDN. 0615077801**

**Dosen Penguji I**



**Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si**

**NIDN. 0619036801**

**Dosen Penguji II**

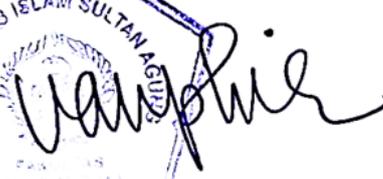


**Dra. Sri Hindah Pudjihastuti, MM**

**NIDK. 8973810021**

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar  
Sarjana Manajemen Tanggal 13 Desember 2024

**Ketua Program Studi Manajemen**



**Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., MM**

**NIDN. 0623036901**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Prita Anggreani  
NIM : 30402100196  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI PENGELOLAAN DAN KUALITAS SDM SERTA MOTIVASI SDM SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 06 November 2024

Yang menyatakan,



Prita Anggreani

NIM. 30402100196

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Prita Anggreani

---

NIM : 30402100196

---

Program Studi : Manajemen

---

Fakultas : Ekonomi

---

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul **“PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI PENGELOLAAN DAN KUALITAS SDM SERTA MOTIVASI SDM SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”**

Dan menyetujuinya 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 akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik 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, 06 November 2024

Yang menyatakan,



1000  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
THE  
MEMBER  
TEMPEL  
068BEAMX126721219  
Prita Anggreani

NIM. 30402100196

## MOTTO

“Setetes keringat orang tuaku yang keluar, ada seribu langkahku untuk maju”

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”

(QS. Al-Baqarah, 2: 286)

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan.

Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan”

(QS. Al-Insyirah, 94: 5-6)

“Aku tahu, bahwa Engkau sanggup melakukan segala sesuatu, dan tidak ada rencana-Mu yang gagal”

(QS. Ayub, 42: 2)

Pendidikan merupakan senjata paling ampuh yang bisa kamu gunakan untuk merubah dunia”

(Nelson Mandela)

“Selalu ada harga dalam sebuah proses. Nikmati saja lelah-lelah itu. Lebarakan lagi rasa sabar itu. Semua yang kau investasikan untuk menjadikan dirimu serupa yang kau impikan, mungkin tidak akan selalu berjalan lancar. Tapi gelombang-gelombang itu yang bisa kau ceritakan”

(Boy Candra)

## PERSEMBAHAN

Tidak ada lembar yang paling berarti dan paling indah dalam skripsi ini kecuali lembar persembahan. Dengan mengucapkan syukur alhamdulillah sungguh sebuah perjuangan yang cukup panjang yang telah saya lalui untuk dapat menyelesaikan skripsi ini demi mendapatkan gelar yang sudah saya impikan. Rasa syukur dan bahagia yang saya rasakan ini akan saya persembahkan juga kepada orang – orang yang sangat berarti dalam proses perjalanan saya, karena berkat doa dan dukungan dari mereka saya bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Skripsi ini saya persembahkan kepada :

1. Kedua orang tua saya yang hebat, tercinta, dan tersayang. Terimakasih yang teramat besar sudah membimbing dan mendampingi saya hingga bisa berada di titik ini. Terimakasih sudah menjadi orang tua yang selalu mengusahakan apapun. Terimakasih atas semua perjuangan dan pengorbanan tulus dalam mengusahakan perjalanan dan pencapaian hidup saya selama ini, dan terimakasih juga sudah melangitkan begitu banyak doa-doa baik untuk saya dalam menyelesaikan perkuliahan ini hingga selesai.
2. Saudara laki-laki saya, meskipun selalu bertengkar tetapi terimakasih sudah memberikan doa yang baik selama ini. Terimakasih sudah mendukung apapun yang saya lakukan selama ini. Semangat juga belajarnya dan buatlah kedua orang tua bangga dengan apa yang sudah kita usahakan selama ini.
3. Keluarga besar saya, yang selalu menghadirkan keceriaan dan semangat serta dukungan yang luar biasa untuk dapat berperilaku lebih baik dan dapat menyelesaikan studi.
4. Dosen pembimbing saya Bapak Muhammad Faisal Yul Zamrudi, ST, Mi.T, Ph.D yang dengan penuh kesabaran telah membimbing, memberikan ilmu, pengetahuan, masukan, nasehat, serta dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Almamater tercinta Universitas Islam Sultan Agung Semarang

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji Peningkatan Kinerja SDM Melalui Pengelolaan dan Kualitas SDM Serta Motivasi SDM Sebagai Variabel Intervening. Responden pada penelitian ini adalah jajaran pegawai yang bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang. Penelitian ini melibatkan keseluruhan populasi yang berjumlah 120 responden yang dianggap cocok dan tepat pada kriteria. Teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang. Sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif, karena data yang diolah bersifat numerik. Pengujian dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi dan uji t untuk menguji pengaruh yang dihipotesiskan. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS 26). Selain itu, untuk menguji pengaruh variabel intervening menggunakan uji sobel.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi SDM. Kualitas SDM tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi SDM. Pengelolaan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Kualitas SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Motivasi SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Motivasi SDM mampu memediasi pengaruh pengelolaan terhadap kinerja SDM. Motivasi SDM tidak mampu memediasi pengaruh kualitas SDM terhadap kinerja SDM.

Kata Kunci: Pengelolaan, Kualitas SDM, Motivasi SDM, Kinerja SDM

## ABSTRACT

*This research aims to examine HR Performance Improvement through HR Management and Quality and HR Motivation as Intervening Variables. The respondents in this study were employees who worked at the Rembang Regency Regional Secretariat. This research involved a total population of 120 respondents who were deemed suitable and appropriate to the criteria. The data collection technique is through distributing questionnaires directly to Rembang Regency Regional Secretariat employees. The data sources in this research use primary and secondary data. The research method used is quantitative research, because the data processed is numerical. Testing in this research was carried out using regression analysis and t test to test the hypothesized effect. The data analysis technique in this research uses Statistical Product and Service Solutions (SPSS 26). Apart from that, to test the influence of intervening variables using the Sobel test.*

*The results of this research indicate that management has a significant influence on HR motivation. HR quality does not have a significant influence on HR motivation. Management does not have a significant influence on HR performance. HR quality has a significant influence on HR performance. HR motivation has a significant influence on HR performance. HR motivation is able to mediate the influence of management on HR performance. HR motivation is unable to mediate the influence of HR quality on HR performance.*

*Keywords: Management, HR Quality, HR Motivation, HR Performance*

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullai Wabarakatuh

Alhamdulillah, Puji Syukur kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan skripsi ini dengan lancar. Shalawat serta salam senantiasa kita haturkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang selalu dinantikan syafaatnya di yaumul akhir. Atas doa serta dukungan dari berbagai pihak, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Peningkatan Kinerja SDM Melalui Pengelolaan dan Kualitas SDM Serta Motivasi SDM Sebagai Variabel Intervening”**. Skripsi ini, disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Selama proses penyusunan skripsi, penulis mendapatkan bimbingan, arahan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Muhammad Faisal Yul Zamrudi, ST, Mi.T, Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan pengarahan, bimbingan dan motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengajaran dan bekal ilmu pengetahuan serta seluruh staf tata usaha dan perpustakaan atas segala bantuan selama proses penyusunan skripsi ini hingga selesai.

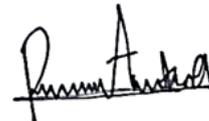
5. Bapak dan Ibu tercinta serta segenap keluarga, yang terus memotivasi untuk selalu maju dan selalu mendoakan disetiap langkah. Semoga penulis dapat menjadi anak yang dibanggakan Bapak dan Ibu serta keluarga.
6. Sahabat dan teman – teman yang tidak dapat disebutkan namanya satu-persatu yang selalu memberikan semangat dan dukungan dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dan masih banyak terdapat kesalahan serta kekurangan dari berbagai segi. Oleh karena itu, apabila terdapat kesalahan dalam penulisan maupun materi yang tidak sesuai pada skripsi ini, penulis mohon maaf yang sebesar – besarnya. Untuk itu penulis menerima saran dan kritik yang membangun demi penulisan yang lebih baik di masa mendatang. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan berguna bagi semua pihak yang berkepentingan.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Semarang, 06 November 2024

Penulis,



Prita Anggreani

NIM. 30402100196

## DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI .....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH .....	iv
MOTTO .....	v
PERSEMBAHAN .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
BAB I .....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	13
1.3 Pertanyaan Penelitian .....	13
1.4 Tujuan Penelitian .....	14
1.5 Manfaat Penelitian .....	14
BAB II .....	16
KAJIAN PUSTAKA .....	16
2.1 Landasan Teori .....	16
2.1.1 Pengelolaan .....	16
2.1.2 Kualitas SDM .....	20
2.1.3 Motivasi SDM .....	26
2.1.4 Kinerja SDM .....	31
2.2 Hubungan Antar Variabel .....	35
2.2.1 Hubungan Pengelolaan terhadap Motivasi SDM .....	35
2.2.2 Hubungan Kualitas SDM terhadap Motivasi SDM .....	35
2.2.3 Hubungan Pengelolaan terhadap Kinerja SDM .....	36
2.2.4 Hubungan Kualitas SDM terhadap Kinerja SDM .....	37

2.2.5	Hubungan Motivasi SDM terhadap Kinerja SDM.....	38
2.3	Model Empirik .....	39
<b>BAB III</b>	.....	40
<b>METODE PENELITIAN</b>	.....	40
3.1	Jenis Penelitian.....	40
3.2	Populasi dan Sampel .....	40
3.3	Sumber dan Jenis Data .....	42
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	43
3.5	Variabel dan Indikator .....	45
3.6	Teknik Analisis Data.....	48
3.6.1	Uji Instrumen.....	48
3.6.2	Uji Asumsi Klasik .....	50
3.6.3	Alat Analisis.....	53
3.6.4	Uji Sobel.....	55
<b>BAB IV</b>	.....	57
<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	.....	57
4.1	Gambaran Umum Responden .....	57
4.1.1	Bagian Responden.....	57
4.1.2	Jenis Kelamin Responden.....	59
4.1.3	Usia Responden.....	61
4.1.4	Pendidikan Terakhir Responden.....	62
4.1.5	Lama Bekerja Responden.....	63
4.2	Analisis Deskriptif Variabel.....	65
4.2.1	Deskriptif Variabel .....	65
4.2.2	Analisis Uji Instrumen .....	78
4.2.3	Uji Asumsi Klasik .....	82
4.2.4	Analisis Jalur .....	85
4.2.5	Uji Sobel.....	90
4.3	Pembahasan .....	93
4.3.1	Pengaruh Pengelolaan Terhadap Motivasi SDM .....	93
4.3.2	Pengaruh Kualitas SDM Terhadap Motivasi SDM.....	94
4.3.3	Pengaruh Pengelolaan Terhadap Kinerja SDM.....	95
4.3.4	Pengaruh Kualitas SDM Terhadap Kinerja SDM .....	96
4.3.5	Pengaruh Motivasi SDM Terhadap Kinerja SDM.....	97
<b>BAB V</b>	.....	99

<b>PENUTUP</b> .....	99
<b>5.1 Kesimpulan</b> .....	99
<b>5.2 Saran</b> .....	101
<b>5.3 Keterbatasan Penelitian</b> .....	103
<b>5.4 Agenda Penelitian Mendatang</b> .....	103
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	105
<b>LAMPIRAN</b> .....	112

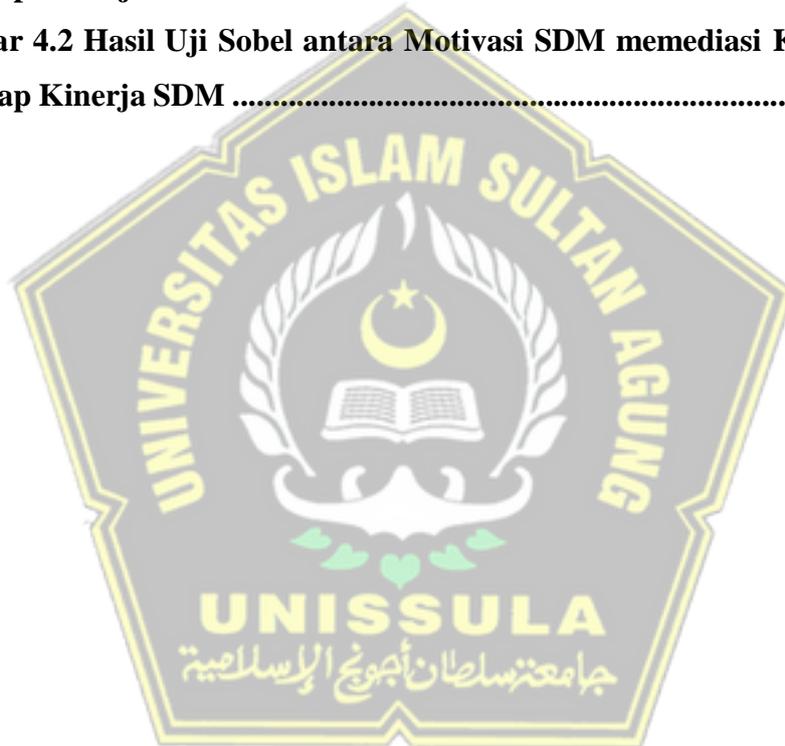


## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Target dan Realisasi Kinerja Tahun 2022 .....	3
Tabel 1.2 Target dan Realisasi Kinerja Tahun 2023 .....	5
Tabel 1.3 Research Gap .....	12
Tabel 3.1 Definisi Variabel dan Skala Pengukuran.....	46
Tabel 4.1 Bagian Responden .....	58
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden.....	60
Tabel 4.3 Usia Responden.....	61
Tabel 4.4 Pendidikan Terakhir Responden.....	63
Tabel 4.5 Lama Bekerja Responden .....	64
Tabel 4.6 Deskripsi Responden Variabel Pengelolaan .....	67
Tabel 4.7 Deskripsi Responden Variabel Kualitas SDM.....	70
Tabel 4.8 Deskripsi Responden Variabel Motivasi SDM .....	73
Tabel 4.9 Deskripsi Responden Variabel Kinerja SDM.....	76
Tabel 4.10 Uji Validitas Data .....	80
Tabel 4.11 Uji Reliabilitas Data.....	81
Tabel 4.12 Normalitas Data .....	82
Tabel 4.13 Uji Multikolinearitas Data.....	83
Tabel 4.14 Uji Heterokedastisitas .....	84
Tabel 4.15 Model Persamaan Analisis Regresi 1 .....	85
Tabel 4.16 Model Persamaan Analisis Regresi 2 .....	86
Tabel 4.17 Koefisien Determinasi Model Regresi 1 .....	87
Tabel 4.18 Koefisien Determinasi Model Regresi 2 .....	87
Tabel 4.19 Uji Hipotesis Model 1.....	88
Tabel 4.20 Uji Hipotesis Model 2.....	89

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kinerja Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang ...	2
Gambar 2.1 Model Empirik .....	39
Gambar 3.1 Uji Sobel Z Memediasi X1 Terhadap Y.....	56
Gambar 3.2 Uji Sobel Z Memediasi X2 Terhadap Y.....	56
Gambar 4.1 Hasil Uji Sobel antara Motivasi SDM memediasi Pengelolaan terhadap Kinerja SDM.....	91
Gambar 4.2 Hasil Uji Sobel antara Motivasi SDM memediasi Kualitas SDM terhadap Kinerja SDM .....	92



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....	113
Lampiran 2 Tabulasi Data .....	117
Lampiran 3 Hasil Output SPSS .....	146



## **BAB I**

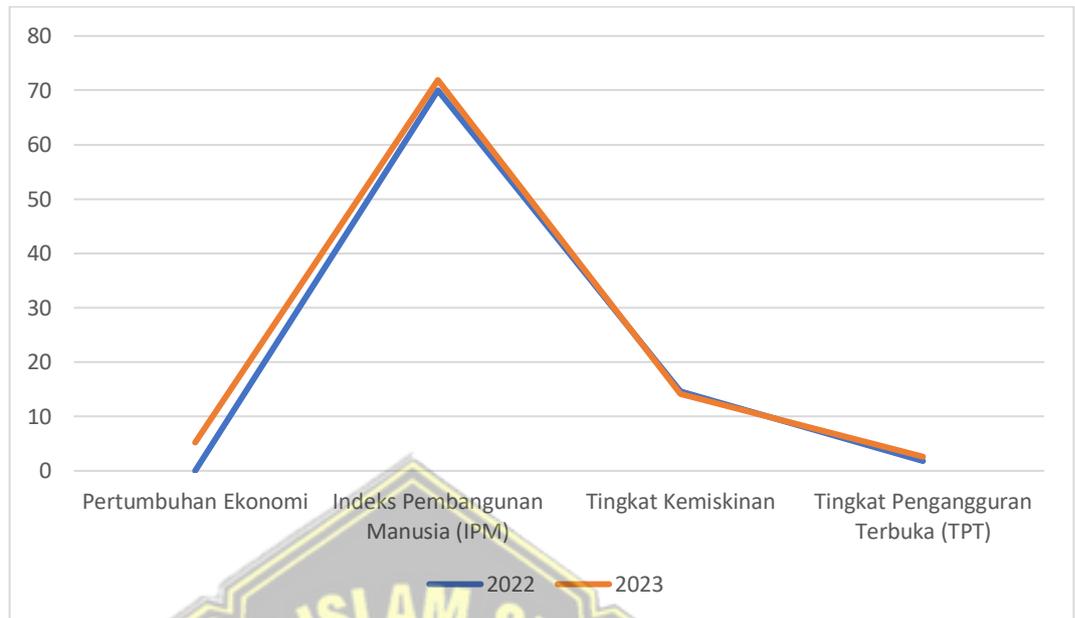
### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Dalam sebuah organisasi, terdapat banyak faktor penting yang harus dijalankan agar tujuannya bisa tercapai. Salah satunya adalah sumber daya manusia yaitu pegawai yang menjadi pilar utama dalam operasional organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengelola dan mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan efektif. Organisasi membutuhkan SDM berkualitas tinggi untuk membantu mencapai tujuan. Salah satu cara meningkatkannya adalah dengan menerapkan pengelolaan SDM yang efektif, meningkatkan kualitas, dan memotivasi. Ketiga aspek ini saling terkait dan berperan penting dalam mendorong pegawai meningkatkan kinerja dan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.

SDM sebagai elemen kunci kesuksesan dalam keberuntungan sebuah organisasi karena merekalah yang menggerakkan segala komponen di dalamnya. Tanpa adanya manusia, organisasi tidak akan berfungsi. Keberadaan manusia berbeda dengan faktor produksi lainnya karena manusia memiliki pikiran dan perasaan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengelola sumber daya manusia yang efektif guna menciptakan keunggulan dalam produk atau layanan yang dihasilkan.

Keberhasilan instansi pemerintahan dapat dilihat dari kinerjanya, sehingga kinerja tersebut menjadi sangat penting. Evaluasi kinerja organisasi bisa diukur melalui perilaku anggotanya, yang mencerminkan hasil yang diharapkan oleh organisasi dari setiap pegawai. Kinerja yang buruk pada anggota organisasi dapat berdampak negatif pada keseluruhan kinerja organisasi.



**Gambar 1.1 Kinerja Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang**

**Sumber : Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang**

Pada tanggal 6 Maret 2024 di Pendopo Kecamatan Kragan, Bupati Rembang yang diwakili oleh Asisten Perekonomian dan Pembangunan Setda Kabupaten Rembang Mardi,S.Pd.,M.T menyampaikan perencanaan prioritas yang disusun untuk tahun 2025 telah disinkronkan dengan program nasional maupun provinsi, yaitu memantapkan infrastruktur, peningkatan kualitas SDM, peningkatan pembangunan ekonomi untuk menuju Rembang Gemilang yang selaras dengan visi Kabupaten Rembang. Selanjutnya pihaknya menyampaikan pencapaian yang telah dicapai Pemerintah Kabupaten Rembang diantaranya: Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Rembang 2021-2023 meningkat 5,21%, yang menjadi indikator bahwa pertumbuhan ekonomi Kabupaten Rembang sudah mulai meningkat dan membaik. Indeks Pembangunan Manusia (IPM) meningkat dari 70,00% pada tahun 2022 sebesar 71,89% pada tahun 2023. Tingkat kemiskinan Kabupaten Rembang mengalami penurunan dimana pada tahun 2022 sebesar 14,65% menurun menjadi 14,17% pada tahun 2023”.

Sedangkan Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) pada tahun 2022 sebesar 1,76% meningkat sebesar 0,84% menjadi 2,60% pada tahun 2023.

Keberagaman sifat dan pola kerja pegawai bisa menimbulkan pemicu munculnya masalah kinerja kapan saja. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk memahami masalah kinerja yang sering terjadi dan menyelesaikannya guna mencegah penyebarannya ke seluruh bagian organisasi. Ada banyak faktor internal dalam organisasi yang dapat mengakibatkan penurunan kinerja antara lain yaitu komunikasi yang kurang lancar, konflik antara rekan kerja atau dengan atasan, penurunan produktivitas, kedisiplinan yang rendah, serta tingkat kepuasan kerja rendah. Masalah tersebut sering terjadi dalam instansi pemerintahan. Permasalahan-permasalahan ini dapat mengganggu kinerja keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan keterampilan yang tinggi dalam mengelola Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dengan baik sehingga kinerja sumber daya manusia meningkat.

**Tabel 1.1 Target dan Realisasi Kinerja Tahun 2022**

No.	Tujuan	Sasaran	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian & Kategori
1.	Meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja Pemerintahan		Nilai SAKIP	70	64,15	91,64 (Baik)
		Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas	Nilai Komponen capaian kinerja organisasai	10	10,90	109 (Sangat Baik)

		kinerja Pemerintahan	dalam SAKIP Kabupaten			
			Nilai komponen Pelaporan Kinerja dalam SAKIP Kabupaten	10,5	10,91	103,9 (Sangat Baik)
2.	Meningkatkan kualitas pelayanan publik		Indeks Pelayanan Publik	3,1	3,27	105,48 (Sangat Baik)
		Meningkatnya kualitas pelayanan publik	Indeks Kepuasan Masyarakat	81,5	82,491	101,22 (Sangat Baik)
		Meningkatnya kualitas kebijakan Publik	Persentase kebijakan yang dirasakan manfaatnya oleh masyarakat	100	86	86 (Baik)

**Sumber : Website Resmi Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang**

Dengan data diatas, maka kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang selama Tahun 2022 dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pencapaian sasaran 1 “Meningkatnya Kapasitas dan Akuntabilitas Kinerja Pemerintahan” dengan Indikator Kinerja:
  - a. Nilai komponen capaian kinerja organisasi dalam SAKIP Kabupaten, target pada tahun 2022 adalah 10 sedangkan realisasi pada tahun 2022 adalah 10,90 atau 109%, sehingga masuk dalam kategori “ SANGAT BAIK”.

- b. Nilai komponen pelaporan kinerja dalam SAKIP Kabupaten, target pada tahun 2022 adalah 10,5 sedangkan realisasi pada tahun 2022 adalah 10,91 atau 103,9% sehingga masuk dalam kategori “SANGAT BAIK”.
2. Pencapaian Sasaran 2 “Meningkatnya Kualitas Pelayanan Publik” dengan indikator Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), target pada tahun 2022 adalah 81,5 sedangkan realisasi pada tahun 2022 adalah 82,491 atau 101,22% sehingga masuk dalam kategori “SANGAT BAIK”
  3. Pencapaian Sasaran 3 “Meningkatnya Kualitas Kebijakan Publik” dengan indikator Persentase kebijakan yang dirasakan manfaatnya oleh masyarakat, target pada tahun 2022 adalah 100 sedangkan realisasi pada tahun 2022 adalah 86 atau 86% sehingga masuk dalam kategori “BAIK”

**Tabel 1.2 Target dan Realisasi Kinerja Tahun 2023**

No.	Tujuan	Sasaran	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian% & Kategori
1.	Meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja Pemerintahan		Nilai SAKIP	72	64,74	89,92 (Baik)
		Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja Pemerintahan	Nilai Komponen capaian kinerja organisasai dalam SAKIP Kabupaten	11,5	11,16	97,04 (Baik)

			Nilai komponen Pelaporan Kinerja dalam SAKIP Kabupaten	11	11,02	100,18 (Sangat Baik)
2.	Meningkatkan kualitas pelayanan publik		Indeks Pelayanan Publik	3,2	4,39	137,19 (Sangat Baik)
		Meningkatnya kualitas pelayanan publik	Indeks Kepuasan Masyarakat	82	83,68	102,05 (Sangat Baik)
		Meningkatnya kualitas kebijakan Publik	Persentase kebijakan yang dirasakan manfaatnya oleh masyarakat	100	100	100 (Baik)

Sumber : Website Resmi Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

Dengan data diatas, maka kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang selama Tahun 2023 dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pencapaian sasaran 1 “Meningkatnya Kapasitas dan Akuntabilitas Kinerja Pemerintahan” dengan Indikator Kinerja:
  - a. Nilai komponen capaian kinerja organisasi dalam SAKIP Kabupaten, target pada tahun 2023 adalah 11,5 sedangkan realisasi pada tahun 2023 adalah 11,16 atau 97,04%, sehingga masuk dalam kategori “BAIK”.

- b. Nilai komponen pelaporan kinerja dalam SAKIP Kabupaten, target pada tahun 2023 adalah 11 Sedangkan realisasi pada tahun 2023 adalah 11,02 atau 100,18% sehingga masuk dalam kategori “SANGAT BAIK”.
2. Pencapaian Sasaran 2 “Meningkatnya Kualitas Pelayanan Publik” dengan indikator Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), target pada tahun 2023 adalah 82 sedangkan realisasi pada tahun 2023 adalah 83,68 atau 102,05% sehingga masuk dalam kategori “SANGAT BAIK”
3. Pencapaian Sasaran 3 “Meningkatnya Kualitas Kebijakan Publik” dengan indikator Persentase kebijakan yang dirasakan manfaatnya oleh masyarakat, target pada tahun 2023 adalah 100 sedangkan realisasi pada tahun 2023 adalah 100 atau 100% sehingga masuk dalam kategori “BAIK”

Kinerja melibatkan pelaksanaan tugas, pencapaian yang diperoleh dari tugas tersebut, dan cara serta apa yang dikerjakan dalam prosesnya. Menurut (Wahyudiati & Isroah, 2018) kinerja merupakan ukuran keberhasilan sebuah entitas usaha dalam mencapai tujuannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi menurut Armstrong dan Baron dalam (Sri Ms et al., 2018).

Kinerja merupakan suatu gambaran yang menjelaskan tingkat pencapaian kegiatan yang dilakukan oleh pegawai dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi perusahaan yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu perusahaan menurut Mooeheriono dalam (Heri & Andayani, 2020). Jadi, kinerja adalah hasil dari upaya yang dilakukan oleh pegawai untuk perusahaan, baik dalam hal kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tugas yang telah diberikan kepada mereka. Oleh karena itu, kinerja perusahaan maupun di instansi pemerintahan harus sejalan dengan apa yang dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, agar tujuan dari pekerjaan tersebut dapat tercapai. Ini akan meningkatkan kesadaran pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab mereka

dalam instansi, sehingga instansi perlu memiliki sumber daya manusia yang terbaik dan cerdas untuk tetap bersaing di era modern ini.

Salah satu faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja yaitu pengelolaan SDM. Pengelolaan SDM dalam instansi pemerintah di Sekretariat Daerah menjadi kunci penting dalam menjaga daya saing di tengah persaingan yang ketat. Ketika pengelolaan SDM dilakukan dengan baik, maka instansi dapat mencapai hasil yang maksimal, karena efektivitas pengelolaan SDM sangat mempengaruhi kinerja instansi. Pengelolaan merupakan suatu tahapan pekerjaan yang dilakukan oleh beberapa orang di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan dari perusahaan tersebut menurut Siagian dalam (Sinar & Ratnawati, 2021). Sedangkan SDM menurut Becker et al dalam (Sinar & Ratnawati, 2021) merupakan strategi pengembangan nilai di dalam perusahaan melalui hubungan antara peforma karyawan dengan strategi perusahaan dalam dunia yang semakin bergantung pada inisiatif, kreativitas dan komitmen karyawan untuk berhasil. SDM merupakan keunggulan kompetitif utama bagi sebuah instansi. Dengan pengelolaan SDM yang tepat dapat meningkatkan kinerja pegawai dan mutu instansi sesuai dengan tujuan instansi. Pengelolaan SDM disini merupakan mitra bisnis strategis untuk mendapatkan nilai tambah dari tenaga kerja yang akhirnya akan sesuai dengan pengaruh yang lebih luas dari finansialisasi menurut Thompson dalam (Maulana et al., 2022).

Dari perspektif manajemen SDM Rusaw dalam (Iskandar, 2018) menguraikan, banyak alat manajemen yang dapat diterapkan dalam konteks administrasi publik untuk memilih, mengembangkan, dan memotivasi pegawai agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sesuai visi dan misi organisasi. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui sejauh mana peningkatan pengelolaan sdm terhadap kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang. Pengelolaan SDM yang dimaksud dalam penelitian ini secara spesifik adalah teknik rekrutmen dan seleksi, pelatihan kerja, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, serta pemeliharaan pegawai.

Selain pengelolaan SDM, kualitas SDM juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan dapat menciptakan tenaga kerja yang berkualitas dan memiliki kinerja yang optimal sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya. Tuntutan akan tata kelola pemerintahan yang baik ditujukan kepada pegawai pemerintah yang berfokus pada kepentingan masyarakat dengan memberikan layanan yang berkualitas dan menjalankan tugas-tugas organisasi secara efektif. Kualitas kerja karyawan yang baik akan sangat mempermudah suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan Akhyadi dalam (Loliyani & Loliyana, 2024).

Kualitas Sumber Daya Manusia adalah kemampuan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan bekal pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang cukup memadai Widodo dalam (Indriani, 2021). Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan penyelenggara pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan. Sedangkan menurut Matutina dalam (Indriani, 2021) kualitas sumber daya manusia mengacu pada pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kecakapan (*abilities*).

Kemampuan seorang karyawan yang menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan padanya dengan memiliki latar belakang pendidikan, keterampilan dan pengalaman untuk menunjang tugas dan tanggung jawab yang akan dijalankan agar perusahaan mampu bersaing dimaknai Sunarto dalam (Atika & Mafra, 2020). Menurut Wirawan dalam (Ananda et al., 2019), kualitas SDM merupakan perpaduan antara kemampuan fisik (kesehatan) dan kemampuan non fisik (kemampuan bekerja, berpikir, mental, dan keterampilan-keterampilan lainnya) yang dimiliki oleh seseorang individu sehingga mereka mampu untuk bekerja, berkreasi, berpotensi di dalam organisasi.

Kualitas Sumber Daya Manusia tidak hanya tergantung pada keterampilan atau kekuatan fisiknya, melainkan juga ditentukan oleh tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, kematangan, dan sikapnya. Oleh karena itu menurut Syaiful dalam (Gami et al., 2024), kualitas SDM dapat dilihat dari tingkat pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaan, sikap dalam pelaksanaan pekerjaan, serta keterampilan dalam pelaksanaan pekerjaan. Menjalankan tugas dengan efisien akan meningkatkan performa pekerja, yang akhirnya akan meningkatkan performa instansi. Oleh karena itu, tiap instansi selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia mereka. Peningkatan kualitas sumber daya manusia diharapkan akan meningkatkan produktivitas pelaksanaan tugas, di mana tugas yang dapat dilaksanakan dengan efektif akan meningkatkan performa pekerja.

Kualitas SDM yang dapat mempengaruhi keberhasilan instansi yaitu sumber daya manusia yang memiliki kemampuan menciptakan dan menghasilkan gagasan, memiliki kreativitas, berinisiatif, berkemampuan memecahkan masalah, memiliki wawasan ke depan, keterampilan dan keahlian merupakan wujud dari manusia yang potensial dan berkualitas, yang harus dimiliki oleh organisasi agar dapat mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan menurut Tindige et al., dalam (Loliyani & Loliyana, 2024). Salah satu faktor internal yang menjadi pendorong utama dalam mencapai kinerja yang optimal adalah kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh instansi untuk mencapai visi dan misi instansi. Keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas dan memadai memainkan peran kunci dalam meraih tujuan instansi. Upaya ini bertujuan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang berkualitas dapat mendorong instansi menjadi lebih inovatif, berkembang, ahli, dan kreatif dalam menghadapi tantangan globalisasi saat ini.

Motivasi sumber daya manusia (SDM) juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Dalam sebuah organisasi, pemimpin memiliki tanggung jawab besar dalam menciptakan dan mengembangkan semangat serta motivasi di antara para pegawai. Menurut

Hamali dalam (Feri et al., 2020) tugas dari setiap pemimpin adalah untuk memastikan bahwa karyawan memiliki derajat motivasi yang tinggi. Para karyawan yang termotivasi akan menunjukkan tingkat produktivitas dan kinerja yang tinggi. Menurut Edison dkk dalam (Feri et al., 2020), pemimpin adalah seseorang yang memiliki bawahan atau pengikut untuk suatu tujuan dan keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dimilikinya. Keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi seringkali bergantung pada pendekatan kepemimpinan pegawai dalam mengelola sumber daya. Dari cara kepemimpinan ini, suasana di lingkungan kerja menjadi sangat dipengaruhi.

Motivasi dianggap sebagai perubahan energi dalam individu yang ditandai dengan munculnya perasaan, dan dimulai dengan respons terhadap tujuan. Seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara dalam (Sari et al., 2021) Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Keterlibatan mental yang positif dari pegawai terhadap lingkungan kerja mereka merupakan faktor yang meningkatkan motivasi mereka untuk mencapai kinerja yang optimal. Tiga elemen kunci dalam motivasi, yaitu usaha, tujuan organisasi, dan kebutuhan.

Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan menurut Mangkunegara dalam (Tarigan & Priyanto, 2021). Pegawai yang termotivasi akan menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Motivasi kerja yang tinggi ini memberikan dampak positif terhadap kinerja mereka dalam menyelesaikan tanggung jawab yang telah diberikan. Motivasi kerja mendorong semangat mereka untuk mencapai atau bahkan melampaui standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Sekalipun seorang pegawai memiliki kemampuan dalam bekerja tinggi tetapi tidak memiliki motivasi untuk menyelesaikan tugasnya maka hasil akhir dalam pekerjaan tidak akan memuaskan menurut Mappasomba, Manrapi, & Nur

dalam (Tarigan & Priyanto, 2021). Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan elemen kunci dalam instansi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh instansi. Motivasi memiliki dua tujuan utama, yaitu untuk memotivasi pegawai secara personal dan untuk mencapai tujuan instansi di tempat mereka bekerja.

**Tabel 1.3 Research Gap**

No	Research Gap	Hasil	Peneliti
1	Terdapat perbedaan hasil penelitian pengaruh langsung antara Pengelolaan SDM terhadap Kinerja Karyawan	Berpengaruh Signifikan	(Iskandar, 2018)
		Tidak Berpengaruh Signifikan	(Susilowati & Farida, 2016)
2	Terdapat perbedaan hasil penelitian pengaruh langsung antara Kualitas SDM terhadap Kinerja Karyawan	Berpengaruh Signifikan	(Aisyah et al., 2017)
		Tidak Berpengaruh Signifikan	(Ayomi, 2023)

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat diperhatikan bahwa penelitian terdahulu menunjukkan inkonsistensi hasil penelitian. Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah diteliti, dapat dikemukakan beberapa inkonsistensi hasil penelitian yang signifikan dan tidak signifikan sebagai berikut :

Hasil Penelitian (Iskandar, 2018) menunjukkan bahwa Pengelolaan SDM berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan berdasarkan pengujian dan nilai Critical Ratio (CR), artinya pengaruh pengelolaan SDM terhadap kinerja perusahaan signifikan dan positif. Nilai lintasan koefisien yang positif mengindikasikan pengelolaan SDM akan langsung berpengaruh positif

terhadap kinerja perusahaan. Berbeda dengan penelitian (Susilowati & Farida, 2016) menyatakan bahwa Hipotesis Kedua tidak terbukti kebenarannya, bahwa secara parsial Pengelolaan Sumberdaya Manusia, yang meliputi : Seleksi (X1), Pengembangan (X2), Kompensasi (X3), Pemeliharaan (X4) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Hal ini dapat diketahui dari hasil analisis Uji t sebagai berikut : 1.) Secara parsial variabel seleksi (X1) berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan, t hitung lebih besar dari t tabel. 2.) Secara parsial variabel Pengembangan (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan, t hitung lebih kecil dari t tabel. 3.) Secara parsial variabel Kompensasi (X3) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja karyawan, t hitung lebih kecil dari t tabel. 4.) Secara parsial variabel Pemeliharaan (X4) berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan, t hitung lebih besar dari t tabel.

Hasil penelitian (Aisyah et al., 2017) menunjukkan bahwa Kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Jember. Berbeda dengan penelitian (Ayomi, 2023) menyatakan bahwa Kualitas Sumber Daya Manusia tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Vouk Hotel Suites Penang.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian permasalahan yang terjadi di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang yang terdapat penurunan kinerja, maka peneliti tertarik untuk mengambil tema mengenai "Bagaimana peningkatan kinerja SDM melalui pengelolaan dan kualitas SDM serta motivasi SDM sebagai variabel intervening pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang".

### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan informasi yang telah diuraikan sebelumnya mengenai latar belakang dan rumusan penelitian, maka formulasi pertanyaan penelitian yang dapat dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh pengelolaan SDM terhadap motivasi SDM?
2. Bagaimana pengaruh kualitas SDM terhadap motivasi SDM?
3. Bagaimana pengaruh pengelolaan SDM terhadap kinerja SDM?
4. Bagaimana pengaruh kualitas SDM terhadap kinerja SDM?
5. Bagaimana pengaruh motivasi SDM terhadap kinerja SDM?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Dari perumusan masalah yang hendak diteliti di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh pengelolaan SDM terhadap motivasi SDM
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kualitas SDM terhadap motivasi SDM
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh pengelolaan SDM terhadap kinerja SDM
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kualitas SDM terhadap kinerja SDM
5. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh motivasi SDM terhadap kinerja SDM

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang bisa di dapat dari penelitian ini meliputi :

- Aspek Teoritis (keilmuan) :
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan keilmuan yang berhubungan dengan variabel peningkatan kinerja SDM melalui pengelolaan dan kualitas SDM serta motivasi SDM sebagai variabel intervening.

- b. Penelitian ini diharapkan dapat membantu peneliti memperluas pengetahuannya, memperkuat temuan riset sebelumnya, serta memberikan kontribusi berharga bagi perkembangan riset di bidang manajemen sumber daya manusia.
  - c. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang bermanfaat bagi calon pegawai yang akan memulai dunia kerja.
  - d. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman dasar serta sumber inspirasi untuk penelitian selanjutnya.
- Aspek Praktis (guna laksana) :
    - a. Penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan pemahaman peneliti mengenai faktor-faktor peningkatan terhadap kinerja SDM.
    - b. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan acuan bagi instansi (Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang) dalam mengambil keputusan tentang bagaimana meningkatkan kinerja SDM mereka.
    - c. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi panduan bagi instansi (Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang) dalam menyeleksi pegawai baru agar kegiatan operasional mereka berjalan lancar.
    - d. Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan peneliti mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja SDM, serta membantu mereka dalam menyelesaikan masalahnya.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Pengelolaan

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dengan baik sangat penting bagi suatu instansi untuk terus bertahan dalam dunia persaingan yang semakin ketat. Instansi harus cepat beradaptasi dan terus berinovasi agar tidak ketinggalan zaman. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik merupakan salah satu cara penting untuk meningkatkan kualitas pegawai. Dengan manajemen SDM yang tepat, kinerja SDM akan lebih optimal dan mampu meningkatkan mutu instansi sesuai dengan tujuannya. Pengelolaan merupakan suatu tahapan pekerjaan yang dilakukan oleh beberapa orang di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan dari perusahaan tersebut menurut Siagian dalam (Sinar & Ratnawati, 2021). Sedangkan SDM menurut Becker et al dalam (Sinar & Ratnawati, 2021) merupakan strategi pengembangan nilai di dalam perusahaan melalui hubungan antara performa karyawan dengan strategi perusahaan dalam dunia yang semakin bergantung pada inisiatif, kreativitas dan komitmen karyawan untuk berhasil.

Pengelolaan SDM merupakan mitra bisnis strategis untuk mendapatkan nilai tambah dari tenaga kerja yang akhirnya akan sesuai dengan pengaruh yang lebih luas dari finansialisasi Thompson dalam (Sinar & Ratnawati, 2021) dan tentang bagaimana keuangan berusaha mendominasi kehidupan organisasi Fligstein dalam (Sinar & Ratnawati, 2021). Manullang (Yuliani, 2023) dalam bukunya mengatakan bahwa pengelolaan SDM merupakan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi guna pengembangan tenaga kerja, yang mencakup: pelatihan dan pendidikan, rotasi jabatan, delegasi tugas, promosi, konsep pengembangan sumber daya manusia, pemindahan, konseling, dan konferensi. Jadi dapat

disimpulkan bahwa pengelolaan SDM merupakan proses strategis yang dilakukan oleh suatu instansi guna mengelola dan mengembangkan tenaga kerjanya agar selaras dengan tujuan instansi. Pengelolaan ini sangat efektif membantu instansi untuk beradaptasi, berinovasi, dan tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, serta mengoptimalkan kontribusi pegawai.

Penelitian Armstrong dalam (Susilowati & Farida, 2016) mengatakan bahwa Pengelolaan Sumber Daya Manusia adalah pendekatan pada 4 (empat) prinsip dasar, yaitu :

1. Sumber Daya Manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh organisasi.
2. Keberhasilan organisasi sangat mungkin dicapai dengan Sumber Daya Manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan dan bekerja sama.
3. Kultur atau nilai perusahaan, suasana organisasi, dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik.
4. Integrasi yaitu sesuatu yang menjadikan semua anggota organisasi mau bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Penelitian (Umam & Chalimah, 2023) mengatakan bahwa Indikator pengelolaan SDM dalam penelitian secara spesifik mencakup :

1. Rekrutmen dan Seleksi

Menurut Simamora dalam (Winatha, 2018) Rekrutmen (recruitment) adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menyimpan kekurangan yang identifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Rekrutmen bertujuan untuk mengisi jabatan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan melalui sumber tenaga kerja eksternal maupun internal. Proses ini melibatkan identifikasi

dan evaluasi sumber tenaga kerja, penentuan kebutuhan tenaga kerja, seleksi, penempatan, dan orientasi pegawai baru. Menurut Andi dalam (Gea et al., 2024) manfaat rekrutmen adalah untuk mendapatkan karyawan yang sesuai yang di harapkan oleh perusahaan maupun organisasi dan karyawan tersebut bisa memberikan terbaik bagi perusahaan atau organisasi yang dituju oleh karyawan tersebut.

## 2. Pelatihan Kerja

Perkembangan teknologi yang terus meningkat dengan cepat dan organisasi yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan kemajuan tersebut maka akan tertinggal dalam persaingan bisnis. Salah satu strategi yang perlu diterapkan yaitu dengan melatih pegawai agar memperoleh keterampilan yang sesuai dengan perkembangan teknologi tersebut. Dengan pelatihan yang efektif dan sesuai maka akan meningkatkan kinerja mereka secara signifikan. Memberikan pelatihan ini sangat penting untuk pemahaman mereka terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

Pelatihan menurut Massie, Tewal and Sendow dalam (Mufidah et al., 2020) adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai. Pelatihan mencakup perubahan sikap agar pegawai dapat menyelesaikan tugasnya dengan lebih efektif, serta upaya meningkatkan kemampuan atau keterampilan pegawai yang telah ditugaskan pada pekerjaan tertentu. Pelatihan merupakan strategi yang efektif untuk meningkatkan mutu tenaga kerja dalam sebuah instansi. Pelatihan ini berguna untuk meningkatkan *The hard skill* dari Millennial Auditor tidak diremehkan oleh senior atau atasan dan *soft skill* dari Millennial Auditor memiliki etika yang baik dalam bekerja untuk mengurangi gesekan dalam pekerjaan menurut Reza, Rofiaty and Djazuli dalam (Mufidah et al., 2020). Pelatihan merupakan kewajiban instansi serta semua pihak yang terlibat dalam pengembangan dan perencanaan bisnis. Pelatihan ini sangat penting karena pelatihan termasuk investasi jangka panjang bagi instansi dalam meningkatkan nilai instansi.

### 3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja sangat penting untuk mengetahui tingkat keberhasilan pegawai. Hasil dari penilaian ini digunakan untuk berbagai tujuan, seperti keputusan terkait Sumber Daya Manusia, evaluasi, dan memberikan umpan balik. Tujuan utama dari penilaian kinerja ini yaitu untuk meningkatkan kinerja individu pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Umpan balik positif menunjukkan bahwa pegawai dihargai atas hasil kerja mereka dan memberikan informasi tentang aspek yang perlu tentang aspek yang perlu diperbaiki sehingga memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

### 4. Pemberian Kompensasi

Kompensasi merupakan segala bentuk penghargaan yang diterima pegawai sebagai imbalan atau balas jasa atas pekerjaan mereka. Kompensasi terbagi menjadi dua jenis yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung mencakup upah, bonus, dan tunjangan yang diterima secara rutin atau periodik sebagai penghargaan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Sementara kompensasi tidak langsung mencakup tunjangan hari raya, pensiun, dan kesehatan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi meliputi kinerja, kualitas kinerja, dan motivasi kerja. Pemberian kompensasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja SDM, karena kompensasi yang memadai membantu pegawai untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dan berkualitas.

### 5. Pemeliharaan Karyawan

Pemeliharaan karyawan bertujuan untuk meningkatkan atau mempertahankan kondisi fisik, mental, dan sikap mereka agar tetap loyal dan produktif dalam mencapai tujuan instansi, serta menjaga keselamatan dan kesehatan mereka. Keberhasilan instansi sangat bergantung pada karyawan, sehingga penting untuk terus menjaga dan memelihara mereka

agar nyaman dan dapat melaksanakan tugas dengan baik. Pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang efektif harus didasarkan pada manfaat dan efisiensi, kebutuhan dan kepuasan, keadilan dan kelayakan, faktor peraturan hukum, dan kemampuan instansi. Berbagai metode yang digunakan dalam pemeliharaan karyawan seperti komunikasi, insentif, kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan industrial perlu dilakukan secara optimal.

### **2.1.2 Kualitas SDM**

Kualitas Sumber Daya Manusia merupakan faktor kunci yang menentukan kesuksesan dalam sebuah instansi. Kualitas kinerja yang unggul dari para pegawai tidak hanya mempercepat pencapaian tujuan instansi, tetapi juga memberikan pondasi yang kokoh untuk pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis. Keberhasilan suatu instansi dalam mencapai visi dan misinya sangat bergantung pada kemampuan, keterampilan, dan komitmen pegawai yang terlibat dalam prosesnya. Sumber Daya Manusia yang berkualitas tinggi tidak hanya meningkatkan efisiensi dan produktivitas, tetapi juga mendorong inovasi dan pengembangan produk yang lebih baik. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkualitas merupakan langkah yang strategis untuk memastikan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan jangka panjang bagi instansi.

Kualitas Sumber Daya Manusia memiliki peran krusial dalam menentukan keberhasilan sebuah instansi. Kualitas Sumber Daya Manusia yang dapat mempengaruhi keberhasilan instansi yaitu Sumber Daya Manusia yang memiliki kemampuan menciptakan dan menghasilkan gagasan, memiliki kreativitas, berinisiatif, berkemampuan memecahkan masalah, memiliki wawasan ke depan, keterampilan dan keahlian merupakan wujud dari manusia yang potensial dan berkualitas, yang harus

dimiliki oleh organisasi agar dapat mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan Tindige et al dalam (Ariansyah & Roni, 2023).

Menurut Wirawan dalam (Ananda et al., 2019), kualitas SDM merupakan perpaduan antara kemampuan fisik (kesehatan) dan kemampuan non fisik (kemampuan bekerja, berpikir, mental, dan keterampilan-keterampilan lainnya) yang dimiliki oleh seseorang individu sehingga mereka mampu untuk bekerja, berkreasi, berpotensi di dalam organisasi. Kualitas Sumber Daya Manusia tidak hanya bergantung pada aspek kemampuan atau kekuatan fisiknya, melainkan juga pada tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, kedewasaan, dan sikap yang dimilikinya.

Syaiful dalam (Ananda et al., 2019), kualitas SDM dapat dilihat dari tingkat pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaan, sikap dalam pelaksanaan pekerjaan, serta keterampilan dalam pelaksanaan pekerjaan. Menurut Sedarmayanti dalam (Faizi et al., 2022) mengatakan bahwa kualitas Sumber Daya Manusia merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana berbagai persyaratan, spesifikasi, dan harapan telah terpenuhi. Sedangkan menurut (Ayomi, 2023) mengatakan bahwa kualitas Sumber Daya Manusia yaitu mengacu pada tingkat kecakapan, kemampuan, serta keahlian seseorang dalam sebuah organisasi. Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kualitas Sumber Daya Manusia merupakan tingkat kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan seseorang yang berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi.

Kualitas sumber daya manusia menurut (Atika & Mafra, 2020) dalam (Peryuda & Khoiri, 2023), pengukuran kualitas sumber daya manusia dapat ditentukan dengan menggunakan teori berikut:

1. Produktivitas

Produktivitas, Untuk mencapai produktivitas kerja yang optimal, organisasi perlu memastikan bahwa individu yang dipilih harus ditempatkan

sesuai pada posisi yang tepat, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesuksesan mereka.

## 2. Sikap dan Perilaku

### a. Kepribadian dan sikap, untuk mempersiapkan masa depan yang

diinginkan, maka perlu dikembangkan sikap-sikap seperti:

1. Mengenali berbagai faktor yang mempengaruhi organisasi dan mempertimbangkan bagaimana sifat faktor-faktor tersebut yang akan berperan di masa depan merupakan dua aspek yang penting dalam perencanaan strategis organisasi.

2. Mengenali kemampuan untuk mengenali tren saat ini dan menentukan apakah perkembangan tersebut bersifat sementara atau tidak.

3. Mampu mengidentifikasi pola yang muncul dan menghubungkannya dengan hasil yang diharapkan.

4. Tidak hanya merespon terhadap peristiwa buruk yang terjadi, tetapi juga mempertimbangkannya terlebih dahulu.

5. Mampu berpikir serta bertindak secara proaktif.

### b. Perilaku

Perilaku yang didasari oleh orientasi pada tujuan (goal-oriented). Dengan kata lain, tindakan kita sering didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu.

## 3. Komunikasi

Komunikasi, yang diartikan sebagai transmisi data antara minimal dua orang, juga mencakup perkembangan data antara manusia dan komputer, baik dalam konteks komunikasi pribadi maupun komunikasi otoritatif. Komunikasi dapat dianalisis berdasarkan komponennya. Sebagai langkah keamanan tambahan, pesan yang dikirim melalui perantara, seperti saluran komunikasi. Berikut strategi komunikasi yang efektif meliputi :

- a. Setiap orang di dalam organisasi harus mengetahui semua saluran komunikasi yang tersedia dalam instansi.

- b. Pahami berbagai saluran komunikasi yang dapat digunakan dan bagaimana cara memanfaatkannya.
  - c. Saluran komunikasi sebaiknya dibuat sejelas dan sesingkat mungkin guna mengurangi distorsi dalam proses komunikasi.
  - d. Harus dimungkinkan untuk berkomunikasi melalui semua saluran resmi, tanpa terhalang oleh struktur organisasi yang ada.
  - e. Perlu membangun saluran komunikasi yang memastikan kelancaran operasional organisasi, bahkan ketika berbagai aktivitas sedang berlangsung dalam instansi.
  - f. Perlu memastikan bahwa saluran komunikasi memiliki legitimasi.
  - g. Individu yang bertanggung jawab sebagai pusat komunikasi harus memiliki kualifikasi yang baik.
4. Hubungan

Hubungan melibatkan tentang menciptakan peluang serta menjalin ikatan antara ujung-ujung informasi yang longgar, dan memainkan peran penting dalam hidup seseorang. Individu yang enggan atau ragu untuk menjaga hubungan demi memperluas jaringan sosial mereka, atau yang menutup diri dan terperangkap dalam pikiran dan perasaan mereka sendiri, pada dasarnya menghalangi perkembangan masa depannya.

Indikator Kualitas SDM, menurut (Atika & Mafra, 2020) dalam (Peryuda & Khoiri, 2023) mengatakan bahwa indikator dari kualitas sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Kualitas intelektual

Kapasitas untuk menjalankan berbagai tugas seperti berpikir, menalar, dan memecahkan masalah termasuk dalam kategori kualitas intelektual. Kualitas ini mencakup kemampuan seseorang dalam menggunakan kecerdasannya untuk memahami, menganalisis, dan mengatasi berbagai situasi atau tantangan yang dihadapi. Kecerdasan

dihargai tinggi karena kemampuannya dalam memberikan kontribusi yang signifikan dalam berbagai bidang, meningkatkan pengetahuan, dan menemukan solusi inovatif untuk masalah yang kompleks. Karena itu kecerdasan memainkan peran penting dalam kemajuan dan kesejahteraan masyarakat.

## 2. Pendidikan

Kebutuhan pekerjaan merujuk pada peningkatan penguasaan berbagai keterampilan, keahlian, dan pengetahuan yang relevan. Hal ini didasarkan pada pengalaman kerja yang sesungguhnya, yang memungkinkan mereka untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dengan efektif. Pendidikan memegang peran penting dalam proses ini, karena melalui pendidikan, seseorang dapat memperoleh dan memperdalam pengetahuan serta keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Dengan demikian, pendidikan menjadi fondasi yang kuat untuk meningkatkan kompetensi kerja dan mencapai kinerja yang optimal dalam lingkungan profesional.

## 3. Memahami bidangnya

Setiap pekerja memiliki kapasitas dan keterampilan kerja yang berbeda-beda, yang memungkinkan mereka untuk unggul dalam bidang pekerjaan tertentu. Integritas juga berperan penting dalam menentukan kualitas kerja. Dengan memanfaatkan bakat dan keterampilan yang dimiliki, seorang pekerja dapat fokus pada tugas yang telah diberikan dan mencapai hasil optimal. Hal ini menunjukkan bahwa perpaduan antara kapasitas, keterampilan, dan integritas sangat penting untuk mencapai kesuksesan dalam menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan.

## 4. Kemampuan

Kemampuan seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu yang membutuhkan kombinasi dari berbagai faktor yang meliputi daya tahan, keterampilan, kekuatan, dan atribut lainnya yang relevan. Penelitian yang

telah melibatkan analisis mendalam terhadap berbagai bidang pekerjaan telah menghasilkan pemahaman mengenai unsur-unsur kritis yang diperlukan untuk sukses dalam berbagai konteks pekerjaan. Dalam konteks ini, hasilnya yaitu sembilan bakat dasar telah diidentifikasi sebagai pilar utama yang mempengaruhi kinerja dan kemampuan seseorang untuk menangani tantangan-tantangan yang dihadapi dalam lingkungan kerja.

#### 5. Semangat kerja

Semangat untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas di tempat kerja merupakan kunci utama dalam mendorong individu untuk mencapai hasil yang memuaskan. Hal ini melibatkan upaya untuk mengurangi kesalahan melalui evaluasi yang cermat, serta menegaskan tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan. Selain itu, kesiapan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pekerjaan. Keseluruhan aspek ini membentuk landasan yang kokoh bagi seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, yang pada akhirnya akan memberikan kepuasan dan pencapaian yang membanggakan.

#### 6. Kemampuan perencanaan pengorganisasian.

Kemampuan perencanaan pengorganisasian merupakan proses kunci dalam mengatur seluruh anggota tim di sebuah instansi. Proses ini melibatkan langkah-langkah strategis yang mencakup identifikasi pembagian tugas yang jelas bagi setiap individu. Selain itu, kemampuan juga melibatkan pembentukan hubungan kerja yang efektif untuk memastikan kerjasama dan komunikasi yang baik antar semua anggota tim. Pendelegasian wewenang kepada individu atau tim yang tepat juga merupakan bagian penting dari proses ini guna meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Selanjutnya, diperlukan integrasi berbagai fungsi dan departemen dalam instansi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Terakhir yaitu koordinasi yang baik diperlukan untuk memastikan

semua bagian dari organisasi dapat bekerja secara sinkron dan selaras sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

### 2.1.3 Motivasi SDM

Motivasi berasal dari bahasa Latin "*movere*" yang memiliki makna sama dengan "*to move*" dalam bahasa Inggris, yaitu mendorong. Handoko dalam (Tarigan & Priyanto, 2021), mengatakan bahwa banyak istilah yang digunakan untuk menyebut motivasi antara lain kebutuhan, desakan, keinginan dan dorongan. Motivasi merupakan faktor yang memicu, mengarahkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja dengan giat dan antusias untuk meraih hasil yang optimal. Motivasi semakin krusial karena pimpinan berharap agar bawahannya menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Tingkat motivasi kerja yang tinggi dari pegawai dapat meningkatkan kinerja instansi, sehingga mempermudah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Afandi dalam (Tarigan & Priyanto, 2021), motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, disemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas. Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Counter dalam (Tarigan & Priyanto, 2021) motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individu tertentu.

Di dalam organisasi, pemimpin memainkan peran yang sangat penting dalam membangun dan menumbuhkan semangat motivasi bagi pegawai. Menurut Hamali dalam (Feri et al., 2020) menyatakan bahwa tugas dari setiap pemimpin adalah untuk memastikan bahwa pegawai memiliki derajat motivasi yang tinggi. Pegawai yang termotivasi akan

memiliki tingkat produktivitas dan kinerja yang lebih tinggi. Mereka akan cenderung bekerja dengan lebih efektif dan efisien, yang memungkinkan mereka untuk menghasilkan output yang lebih banyak dan berkualitas. Hal ini membuat kontribusi mereka terhadap instansi menjadi lebih signifikan. Menurut Edison dkk dalam (Feri et al., 2020), pemimpin adalah seseorang yang memiliki bawahan atau pengikut untuk suatu tujuan dan keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dimilikinya.

Hamali dalam (Feri et al., 2020) mendefinisikan motivasi sebagai hasrat dalam yang membakat yang disebabkan oleh kebutuhan, keinginan, dan kemauan yang mendorong seorang individu untuk menggunakan energi fisik dan mentalnya guna tercapainya tujuan - tujuan yang diinginkan. Menurut Edison dkk dalam (Feri et al., 2020), Abraham Maslow mengelompokkan lima jenjang kebutuhan yang tersusun dalam suatu hierarki yang menjadi dimensi dari motivasi, yaitu: (1) *Physiological needs* (Kebutuhan fisiologis); (2) *Safety needs* (Kebutuhan rasa aman); (3) *Affection needs* (Kebutuhan untuk disukai); (4) *Esteem need* (Kebutuhan harga diri); dan (5) *Self-actualization needs* (Kebutuhan pengembangan diri).

Mangkunegara dalam (Sari et al., 2021) mengatakan bahwa Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental yang positif dari pegawai terhadap lingkungan kerja sangat penting dalam meningkatkan motivasi kerja untuk mencapai hasil yang maksimal. Terdapat tiga elemen utama yang menjadi kunci dari motivasi, yaitu usaha, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan internal maupun eksternal yang membangkitkan keinginan dan semangat seseorang untuk meningkatkan kinerja dalam suatu organisasi. Motivasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja seseorang, karena pegawai yang termotivasi cenderung bekerja lebih giat, efektif dan efisien.

Tujuan motivasi yang diungkapkan oleh Ma'ruf & Chair dalam (Peryuda & Khoiri, 2023) , dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mendorong antusiasme dan moral pekerja dengan memberikan dorongan positif yang kuat.
2. Meningkatkan semangat kerja dan kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan akses mereka terhadap peluang.
3. Meningkatkan produktivitas terhadap tenaga kerja secara keseluruhan.
4. Menjaga loyalitas maupun stabilitas karyawan sangat penting.
5. Meningkatkan kedisiplinan karyawan sekaligus mengurangi tingkat absensi.
6. Optimalisasi proses perekrutan personel supaya lebih efisien.
7. Membangun suasana kerja yang positif dan hubungan interpersonal.
8. Meningkatkan keterlibatan karyawan dan kreativitas.
9. Meningkatkan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh.
10. Menguatkan kesadaran pekerja akan tanggung jawab mereka terhadap tugas-tugas yang telah diberikan.

Menurut Wibowo dalam (Umar & Norawati, 2022) , dorongan motivasi kerja berdasarkan penelitian Mc Celland berfokus pada dorongan untuk :

#### *1. Achievement Motivation*

Motivasi berprestasi merupakan dorongan yang dimiliki banyak orang untuk mengejar dan mencapai tujuan yang menantang.

#### *2. Affiliation Motivation*

Motivasi untuk berafiliasi merupakan dorongan untuk menjalin hubungan sosial dengan orang lain, bekerja dengan individu yang tepat dan berpengalaman, serta merasa menjadi bagian dari sebuah komunitas.

### 3. *Power Motivation*

Motivasi akan kekuasaan merupakan dorongan untuk mempengaruhi orang lain, mengawasi, dan merubah situasi.

Menurut Mangkubara dalam (Kurniasari et al., 2020) terdapat beberapa prinsip - prinsip dalam motivasi kerja karyawan, diantaranya :

#### 1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya untuk memotivasi karyawan, penting memberikan mereka kesempatan untuk berpartisipasi dalam menetapkan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

#### 2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin harus menyampaikan segala hal yang berhubungan dengan pencapaian tugas dengan jelas kepada karyawan. Informasi yang jelas akan mempermudah motivasi kerja mereka.

#### 3. Prinsip Mengakui Adil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa karyawan memiliki peran penting dalam upaya pencapaian tujuan. Dengan pengakuan ini, karyawan akan lebih mudah termotivasi.

#### 4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan karyawan wewenang untuk membuat keputusan terkait pekerjaan yang dilakukannya, akan meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan.

#### 5. Prinsip Pemberi Perhatian

Pemimpin harus memberikan perhatian terkait kebutuhan karyawan. Hal ini akan mendorong karyawan untuk bekerja sesuai dengan harapan pemimpin.

Menurut Hasibun dalam (Kurniasari et al., 2020), terdapat berbagai macam jenis - jenis motivasi adalah:

### 1. Motivasi Positif (Intensif Positif)

Manajer memotivasi karyawan dengan memberikan penghargaan atau hadiah kepada mereka yang berkinerja baik. Dengan memberikan motivasi positif ini, maka semangat kerja karyawan akan meningkat karena manusia cenderung merespon secara positif terhadap penghargaan.

### 2. Motivasi Negatif (Intensif Negatif)

Manajer memotivasi karyawannya dengan memberikan hukuman atau sanksi kepada mereka yang tidak mencapai standar kinerja yang diharapkan. Meskipun memberikan motivasi negatif ini dapat meningkatkan semangat kerja dalam jangka pendek karena mereka akan merasa takut akan hukuman, namun dalam jangka panjang dapat berdampak kurang menguntungkan.

Indikator motivasi menurut Edison dkk dalam (Feri et al., 2020), Abraham Maslow mengelompokkan lima jenjang kebutuhan yang tersusun dalam suatu hierarki yang menjadi dimensi dari motivasi, antara lain yaitu meliputi :

#### 1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*)

Kebutuhan fisiologis mencakup kebutuhan dasar manusia seperti sandang, pangan, papan, dan kesejahteraan individu. Kebutuhan ini dianggap paling mendasar karena tanpanya seseorang tidak bisa menjalani kehidupan yang normal. Kebutuhan ini sangat primer karena sudah ada sejak manusia lahir.

#### 2. Kebutuhan rasa aman (*Safety needs*)

Kebutuhan akan keamanan harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya dalam konteks keamanan fisik semata, tetapi juga mencakup keamanan psikologis dan perlakuan yang adil di tempat kerja. Karena kebutuhan ini terkait dengan pekerjaan seseorang, artinya keamanan dalam hal fisik yang mencakup keamanan dilingkungan tempat

tinggal, saat dalam perjalanan menuju ke tempat kerja, dan di tempat kerja itu sendiri.

3. Kebutuhan untuk disukai (*Affection needs*)

Kebutuhan ini meliputi keinginan akan persahabatan, cinta dan keterlibatan, serta perasaan memiliki, disukai & dihargai sebagai individu, dan kolaborasi. Hal ini, kita bisa melihat keinginan untuk diterima oleh orang lain dalam tindakan.

4. Kebutuhan harga diri (*Esteem-need*)

Setiap individu menginginkan pengakuan atas statusnya dari orang lain. Idealnya, prestise seseorang seharusnya berasal dari pencapaian mereka sendiri. Namun, kenyataannya tidak selalu demikian. Semakin tinggi posisi seseorang, semakin banyak simbol yang digunakan untuk menunjukkan status mereka. Di dalam organisasi, berbagai fasilitas sering digunakan untuk menunjukkan posisi atau status mereka. Simbol-simbol status tetap memiliki makna penting dalam kehidupan berorganisasi, baik di masyarakat tradisional maupun di masyarakat modern.

5. Kebutuhan pengembangan diri (*Self-actualization need*)

Setiap individu memiliki kemampuan yang perlu ditingkatkan agar dapat memberikan kontribusi secara signifikan bagi kesuksesan organisasi. Ketika kemampuan kerja seseorang meningkat, mereka akan lebih efektif dalam memenuhi berbagai kebutuhan mereka sendiri, mendorong mereka untuk terus berkembang dan mencapai kinerja optimal.

#### 2.1.4 Kinerja SDM

Kinerja merupakan suatu gambaran yang menjelaskan tingkat pencapaian kegiatan yang dilakukan oleh karyawan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi perusahaan yang dituangkan melalui

perencanaan strategis suatu perusahaan Mooeheriono dalam (Sinar & Ratnawati, 2021). Menurut Sutrisno dalam (Umar & Norawati, 2022), kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Mangkunegara dalam (Saripuddin & Handayani, 2019) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Fahmi dalam (Saroinsong et al., 2022) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Torang dalam (Marpaung et al., 2020) kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok didalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standard operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Berdasarkan teori-teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan melalui berbagai aspek dan tahapan yang harus dilalui guna meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Kinerja ini dapat diukur dari berbagai aspek, seperti kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan yang berupa hasil pencapaian karyawan untuk memenuhi tanggungjawab dalam memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan Sedarmayanti dalam (Pratama & Wahyuningtyas, 2021). Menurut Moeheriono (Hendrayani, 2020) dalam bukunya, menyimpulkan bahwa kinerja karyawan sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan

hasil kerja karyawan yang mencerminkan pencapaian tugas dan tanggung jawab mereka dalam suatu organisasi yang diukur berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut (Laily & Anah, 2021) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi :

1. Faktor Personal (*Personal Factors*)

Faktor personal ini mencakup keahlian dasar, kompetensi, rasa percaya diri, dorongan, dan loyalitas yang dimiliki setiap individu.

2. Faktor Kepemimpinan (*Leadership Factors*)

Faktor kepemimpinan ini mencakup kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan.

3. Faktor Tim (*Team Factors*)

Faktor tim yaitu saling memberikan dukungan antara rekan kerja, saling menghormati, serta memiliki tujuan yang sama.

4. Faktor Sistem (*System Factors*)

Faktor sistem mencakup sarana dan prasarana yang disediakan oleh organisasi.

5. Faktor Konseptual atau Situasional (*Contextual or Situational Factors*)

Faktor konseptual atau situasional mencakup tekanan serta perubahan di lingkungan internal maupun eksternal.

Menurut (Ma'ruf et al., 2020) terdapat beberapa manfaat penilaian kinerja sebagai berikut :

1. Inspirasi akan peningkatan
2. Peningkatkan mengenai pemenuhan hidup
3. Terdapat kejelasan mengenai pedoman hasil yang diterapkan oleh mereka
4. Masukan dari eksekusi sebelumnya kurang tepat dan membantu
5. Informasi mengenai kualitas dan kekurangan menjadi lebih jelas

6. Peningkatan informasi
7. Terdapat kesempatan berharga untuk berdiskusi dengan pimpinan
8. Pemahaman mengenai kualitas individu lebih luas
9. Kesempatan berharga untuk memeriksa masalah pekerjaan dan bagaimana mencari solusinya

Kasmir dalam (Amalia et al., 2022) terdapat indikator- indikator kinerja karyawan antara lain :

1. Kualitas

Pengukuran kinerja yang didasarkan pada kualitas pekerjaan yang diselesaikan melalui proses tertentu. Dengan kata lain, kualitas yaitu sejauh mana suatu proses atau hasil yang mendekati kesempurnaan dalam menyelesaikan kegiatan.

2. Kuantitas

Penghitungan performa dapat dilihat dari jumlah yang dihasilkan oleh individu.

3. Jangka waktu

Bergantung pada jenis pekerjaan, terdapat batas waktu yang harus dipenuhi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut.

4. Penekanan biaya

Setiap aktivitas perusahaan memerlukan anggaran dana yang disusun terlebih dahulu sebelum aktivitas tersebut dilakukan.

5. Pengawasan

Pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berlangsung perlu dilakukan dan ditetapkan.

6. Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja seringkali terkait dengan kolaborasi dan kesepakatan antar karyawan dan pimpinan.

## **2.2 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1 Hubungan Pengelolaan terhadap Motivasi SDM**

Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang efektif memiliki pengaruh besar dalam meningkatkan motivasi pegawai. Secara keseluruhan, pengelolaan SDM yang efektif memiliki kontribusi terhadap motivasi pegawai. Pengelolaan SDM guna memastikan bahwa pegawai merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang yang dapat berkontribusi terhadap motivasi. Motivasi tersebut akan membantu pegawai untuk mencapai tujuan strategisnya. Dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia, pegawai dianggap sebagai aset terpenting instansi, sehingga harus menjadi prioritas utama. Pengelolaan Sumber Daya Manusia menerapkan pendekatan modern dan analisis menyeluruh.

Fokus utama dari pengelolaan ini adalah pada individu pegawai. Pengelolaan Sumber Daya Manusia harus diakui sebagai elemen krusial dalam instansi karena mereka bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua sumber daya instansi lainnya berfungsi dengan optimal. Memiliki Sumber Daya Manusia yang efektif mendorong manajer dan eksekutif untuk menemukan cara yang semaksimal mungkin bisa memotivasi seluruh elemen yang terlibat dalam lingkungan bisnis agar tujuan dan target yang diharapkan perusahaan bisa dicapai. Ela dalam (Vigo Hariyanto et al., 2023). Penelitian yang dilakukan oleh (Umam & Chalimah, 2023) menunjukkan bahwa pengelolaan SDM berpengaruh positif terhadap motivasi SDM.

H1 : Pengelolaan SDM berpengaruh terhadap Motivasi SDM

### **2.2.2 Hubungan Kualitas SDM terhadap Motivasi SDM**

Menurut Sonia Debora dan Ramot Rido S dalam (Mu'ah et al., 2023) mengatakan bahwa kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap motivasi kerja. Secara keseluruhan, penelitian mereka menunjukkan bahwa kualitas Sumber Daya Manusia memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi kerja. Artinya, jika pegawai memiliki kualitas

Sumber Daya Manusia yang baik, maka akan memiliki motivasi kerja yang tinggi untuk menjadi lebih baik lagi.

Kualitas SDM tidak hanya bergantung pada keterampilan atau kekuatan fisik saja, tetapi juga dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, kedewasaan, dan sikap pegawai tersebut. Oleh karena itu, kualitas Sumber Daya Manusia dapat dilihat dari tingkat pengetahuan, sikap, dan keterampilan dalam melakukan pekerjaan. SDM yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh (Mu'ah et al., 2023) menunjukkan bahwa kualitas SDM berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

H2 : Kualitas SDM berpengaruh terhadap Motivasi SDM

### **2.2.3 Hubungan Pengelolaan terhadap Kinerja SDM**

(Umam & Chalimah, 2023) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa pengelolaan Sumber Daya Manusia secara spesifik mencakup rekrutmen dan seleksi, pelatihan kerja, penilaian kinerja dan pemberian kompensasi serta pemeliharaan karyawan. Pengelolaan SDM yang efektif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SDM dalam berbagai aspek. Proses rekrutmen dan seleksi yang tepat guna memastikan instansi mendapatkan pegawai yang memiliki keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan. Pelatihan kerja yang diberikan kepada pegawai dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, peluang karir, serta kepuasan dan motivasi kerja. Penilaian kinerja bertujuan agar membantu pegawai untuk memahami area yang perlu diperbaiki dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemberian kompensasi yang dirancang dengan baik tidak hanya menguntungkan pegawai tetapi juga mendukung tujuan strategis instansi dengan meningkatkan produktivitas dan mempertahankan talenta terbaik. Pemeliharaan karyawan merupakan aspek penting dari pengelolaan Sumber Daya Manusia yang memerlukan

pendekatan holistik dan strategis guna membangun tim yang loyal, termotivasi, dan berkinerja tinggi.

Secara keseluruhan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang efektif melibatkan berbagai elemen yang saling terkait dan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja optimal. Penerapan strategi Sumber Daya Manusia yang tepat akan membantu instansi mencapai tujuannya dengan meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian (Umam & Chalimah, 2023) menyatakan bahwa pengelolaan Sumber Daya Manusia memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Pengelolaan berpengaruh terhadap Kinerja SDM

#### **2.2.4 Hubungan Kualitas SDM terhadap Kinerja SDM**

Menurut (Prasetyo et al., 2021) yang menunjukkan bahwa kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia pada setiap karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka. Penelitian tersebut membuktikan bahwa peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa pentingnya investasi dalam pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia untuk mencapai kinerja yang lebih optimal di tempat kerja.

Kualitas Sumber Daya Manusia memiliki peran yang paling krusial dalam menentukan kesuksesan atau kegagalan kinerja dalam sebuah organisasi. Supaya menghasilkan kinerja yang optimal, kemampuan dan keterampilan harus disesuaikan dengan bidangnya. Instansi yang sukses selalu mempertahankan pegawai yang profesional dan loyal dalam bekerja. Profesionalisme mencakup Sumber Daya Manusia yang berkualitas tinggi dan memahami tugas serta tanggung jawab yang telah diberikan, sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan sebelumnya. Karyawan yang profesional ini akan meningkatkan hasil kerja atau kinerja mereka di instansi tersebut. Penelitian (Enny Dwi Soeharyanti,

Muryati, 2020) menyatakan bahwa kualitas SDM memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H4 : Kualitas SDM berpengaruh terhadap Kinerja SDM

### **2.2.5 Hubungan Motivasi SDM terhadap Kinerja SDM**

Motivasi kerja merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Motivasi ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja seseorang karena saat pegawai merasa termotivasi, mereka cenderung lebih berdedikasi, fokus, dan produktif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Dengan kata lain, semakin tinggi motivasi kerja seseorang, semakin baik pula kinerja yang dapat dicapainya.

Pemimpin harus mampu memotivasi pegawai agar tetap bersemangat dalam bekerja. Menurut Herzberg dalam (Salawangi et al., 2018) menyatakan bahwa motivasi terbagi menjadi dua jenis, yaitu faktor ekstrinsik (hygiene) dan faktor intrinsik (motivators). Faktor ekstrinsik (hygiene) merupakan dorongan yang berasal dari luar individu tetapi juga berpengaruh terhadap pekerjaan yang dihasilkan sedangkan faktor intrinsik (motivators) merupakan dorongan untuk melakukan suatu pekerjaan yang berasal dari diri sendiri yang berpengaruh terhadap kualitas hasil pekerjaan. Menurut Sedarmayanti dalam (Ramdhona et al., 2022) menyatakan bahwa Motivasi merupakan sesuatu yang dapat menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Pegawai yang termotivasi akan lebih antusias dalam bekerja, sehingga apapun tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan akan diselesaikan dengan baik. Dengan demikian, target kerja akan tercapai dan kinerja SDM akan meningkat.

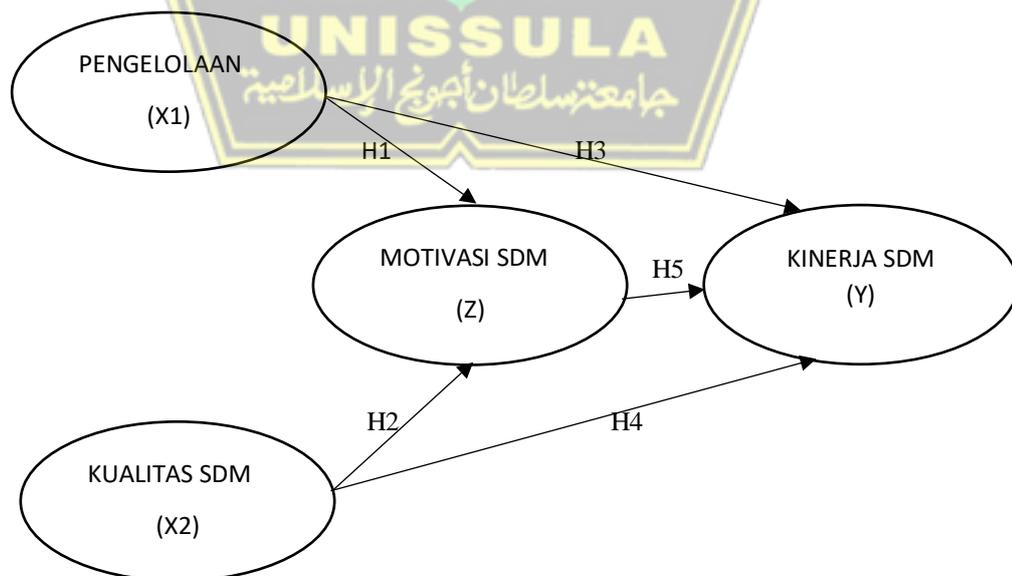
Menurut Kasmir dalam (Khoerunnisa et al., 2017) menyebutkan bahwa untuk meningkatkan kinerja, seorang pemimpin harus mampu mengoptimalkan beberapa faktor seperti kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja. motivasi kerja, kepuasan kerja, serta kepemimpinan.

Memenuhi kebutuhan yang berbeda bagi setiap pegawai akan menumbuhkan semangat kerja atau pendorong perilaku pegawai ke arah peningkatan kinerja yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan instansi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Vigo Hariyanto et al., 2023) hasil penelitiannya dalam jurnal menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H5 : Motivasi SDM berpengaruh terhadap Kinerja SDM.

### 2.3 Model Empirik

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan maka peneliti bertujuan membentuk kerangka konseptual agar lebih terarah sehingga mudah dipahami. Kerangka konseptual yang digunakan peneliti dibagi menjadi tiga variabel, antara lain variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening. Variabel independennya yaitu Pengelolaan (X1) dan Kualitas SDM (X2), variabel dependennya yaitu Kinerja SDM (Y) dan variabel interveningnya yaitu Motivasi SDM (Z).



**Gambar 2.1 Model Empirik**

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian Eksplanatori (*Explanatory Research*). Sesuai dengan definisi yang dikemukakan oleh (Fudzah et al., 2020), Eksplanatori (*Explanatory Research*) atau penjelasan adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk menjelaskan hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Variabel – variabel yang terdapat dalam penelitian ini meliputi pengelolaan dan kualitas SDM sebagai variabel Independen (variabel bebas), motivasi SDM sebagai variabel intervening, dan kinerja SDM sebagai variabel dependen (variabel terikat). Penelitian ini bertujuan untuk mendalami keterkaitan antar variabel, dengan fokus merumuskan pemahaman yang lebih mendalam terkait hubungan yang ada di antara variabel - variabel tersebut. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kesimpulan yang bersifat umum dan bisa diterapkan secara luas dalam konteks permasalahan yang sedang diteliti.

#### 3.2 Populasi dan Sampel

##### 3.2.1 Populasi

Populasi, dalam terminologi penelitian yang dikemukakan oleh (Oktaviani et al., 2020), merujuk pada wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Menurut (Nuryadi et al., 2017) dalam bukunya mengatakan bahwa populasi merupakan keseluruhan obyek yang menjadi fokus penelitian atau pengamatan dan memiliki karakteristik yang serupa. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mempelajari dan menarik kesimpulan dari

informasi yang relevan. Dalam penelitian ini, fokus analisis tertuju pada jajaran pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang. Jumlah total pegawai yang menjadi bagian dari populasi penelitian ini adalah sebanyak 120 pegawai yang dianggap cocok dan tepat pada kriteria. Karena berbagai pengetahuan dan pengalaman kerja sangat diperlukan untuk memperoleh pengetahuan guna penelitian. Setiap pegawai mempunyai masing – masing pembagian tugas yang diatur oleh struktur organisasi.

Berikut data pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang yang terdiri dari 9 bagian diantaranya yaitu:

1. Bagian pemerintahan 10 pegawai
2. Bagian Kesra 10 pegawai
3. Bagian Hukum 10 pegawai
4. Bagian Perekonomian dan SDA 13 pegawai
5. Bagian Administrasi Pembangunan 5 pegawai
6. Bagian Pengadaan Barang dan Jasa 14 pegawai
7. Bagian Umum 28 pegawai
8. Bagian Organisasi 11 pegawai
9. Bagian Prokopimda (protokol dan komunikasi pimpinan daerah) 19 pegawai

### 3.2.2 Sampel

Sampel, dalam terminologi penelitian yang didefinisikan oleh (Oktaviani et al., 2020), merujuk pada bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menurut (Nuryadi et al., 2017) dalam bukunya mengatakan bahwa sampel merupakan sebagian dari populasi yang diambil untuk dijadikan objek pengamatan langsung, yang kemudian digunakan sebagai dasar dalam pengambilan kesimpulan. Ketika populasinya besar dan peneliti tidak memiliki cukup sumber daya, tenaga kerja, atau waktu untuk mempelajari setiap aspeknya, maka dapat mengambil sampel dari populasi tersebut.

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang diterapkan yaitu menggunakan metode sensus sampling. Keputusan ini diambil berdasarkan pertimbangan bahwa area riset ini memiliki cakupan yang terbatas, sehingga penelitian hanya berfokus pada wilayah atau subjek yang relatif sempit. Oleh karena itu, peneliti merasa relevan untuk menginvestigasi seluruh populasi tanpa perlu melakukan seleksi sampel dalam jumlah tertentu.

Jadi dalam penelitian ini, metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus, yang melibatkan keseluruhan populasi, yaitu 120 responden yang merupakan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang sebagai subjek penelitian.

### **3.3 Sumber dan Jenis Data**

Dalam penelitian ini, terdapat dua sumber data diantaranya yaitu data primer dan data sekunder :

#### **1. Data Primer**

Hidayati (Abdullah et al., 2022) dalam bukunya, mengatakan bahwa data primer merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan secara langsung oleh organisasi, lembaga, badan, instansi, atau individu dari objek data tersebut. Data primer ini biasanya diperoleh dengan wawancara langsung kepada objek atau dengan pengisian kuesioner (dengan membuat daftar pertanyaan) yang dijawab oleh objek penelitian. Dalam penelitian ini data primer diperoleh peneliti dari penyebaran kuesioner kepada para responden, yaitu pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang.

#### **2. Data Sekunder**

Ramadhan (Abdullah et al., 2022) dalam bukunya, mengatakan bahwa data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber lain seperti organisasi, lembaga, badan dan instansi yang telah tersedia untuk digunakan sesuai dengan kebutuhan. Sumber data sekunder yang digunakan yaitu melalui buku, jurnal ilmiah, artikel, dan berbagai pustaka, serta

sumber – sumber yang relevan dari internet. Misalnya seperti dokumen – dokumen yang dimiliki oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dan website resmi Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang, serta Badan Pusat Statistik (BPS) yaitu [rembangkab.bps.go.id](http://rembangkab.bps.go.id). Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dipilih menjadi objek penelitian dengan mengambil informasi mengenai data-data instansi seperti jumlah pegawai, kinerja instansi, dan sebagainya yang mendukung penelitian ini.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (*field research*), karena penulis melakukan pengamatan langsung pada objek yaitu Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang. Penelitian lapangan adalah penelitian yang dilakukan secara langsung di lapangan atau masyarakat, yang berarti bahwa datanya diambil dari lapangan atau masyarakat.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data merupakan langkah krusial dalam pelaksanaan penelitian ini. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data digunakan untuk memastikan keakuratan dan validitas data yang didapatkan. Metode ini memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara variabel yang diteliti dan menghasilkan data yang beragam, sehingga dapat memberikan temuan yang lebih bermakna dalam analisis selanjutnya. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner, yaitu dengan menyebarkan daftar pertanyaan yang dibuat oleh peneliti untuk mendapatkan informasi atau data berupa jawaban – jawaban yang dijawab oleh responden. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang untuk memperoleh data kuantitatif.

Data dari kuesioner diperoleh melalui penggunaan skala *Likert*, yang mengukur sikap responden terhadap segi indikasi suatu konsep atau variabel yang diukur. Skala Likert dalam penelitian ini diterapkan untuk beberapa asesmen, yaitu:

- a. Untuk jawaban "STS" Sangat Tidak Setuju diberi nilai = 1
- b. Untuk jawaban "TS" Tidak Setuju diberi nilai = 2
- c. Untuk jawaban "N" Netral diberi nilai = 3
- d. Untuk jawaban "S" Setuju diberi nilai = 4
- e. Untuk jawaban "SS" Sangat Setuju diberi nilai = 5

Analisis deskriptif tersebut diutarakan ke dalam Rentang Skala (RS) sebagai berikut :

$$RS = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Banyaknya Kelas}}$$

Keterangan :

RS = Rentang Skala

Nilai Tertinggi = Nilai indeks yang menunjukkan kriteria jawaban sangat baik yaitu indeks 5

Nilai Terendah = Nilai indeks yang menunjukkan kriteria jawaban sangat jelek yaitu indeks 1

Perhitungan tersebut adalah sebagai berikut :

$$RS = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Standar untuk kategori lima kelas adalah sebagai berikut :

1,00 - 1,80 = Sangat rendah

1,81 - 2,60 = Rendah

2,61 - 3,40 = Sedang

3,41 - 4,20 = Tinggi

4,21 - 5,00 = Sangat Tinggi

### 3.5 Variabel dan Indikator

Definisi operasional variabel yang diteapkan dalam penelitian ini yaitu :

#### 1. Variabel Bebas (Independen)

Menurut (Setyawan, 2021) dalam bukunya, mengatakan bahwa Variabel Independent yaitu variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependen (terikat). Dinamakan variabel bebas (independen) karena bebas dalam mempengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel independen adalah Pengelolaan (X1) dan Kualitas SDM (X2).

#### 2. Variabel Intervening

Menurut (Setyawan, 2021) dalam bukunya, mengatakan bahwa Variabel Intervening adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel intervening adalah Motivasi SDM (Z).

#### 3. Variabel Terikat (Dependen)

Menurut (Setyawan, 2021) dalam bukunya, mengatakan bahwa Variabel Dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (independen). Dinamakan variabel terikat (dependen) karena variabel ini dipengaruhi oleh variabel bebas (independen). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel dependennya adalah Kinerja SDM (Y).

Variabel dan indikator yang diterapkan dalam penelitian ini tertuang pada tabel berikut :

**Tabel 3.1 Definisi Variabel dan Skala Pengukuran**

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
1.	Pengelolaan (X1)	Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu proses yang melibatkan penerapan indikator fungsi-fungsi manajemen yang krusial dan efektif dalam mendukung tercapainya tujuan individu, lembaga, organisasi, atau instansi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rekrutmen dan seleksi</li> <li>2. Pelatihan kerja</li> <li>3. Penilaian kinerja</li> <li>4. Pemberian kompensasi</li> <li>5. Pemeliharaan karyawan (Umam &amp; Chalimah, 2023)</li> </ol>	<p>Menggunakan skala Likert</p> <p>STS : 1</p> <p>TS : 2</p> <p>N : 3</p> <p>S : 4</p> <p>SS : 5</p>
2.	Kualitas (X2)	Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kemampuan dalam menciptakan dan menghasilkan gagasan, kreativitas, inisiatif, kemampuan memecahkan masalah, wawasan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas intelektual</li> <li>2. Pendidikan</li> <li>3. Memahami bidangnya</li> <li>4. Kemampuan</li> <li>5. Semangat kerja</li> <li>6. Kemampuan perencanaan pengorganisasi an</li> </ol>	<p>Menggunakan skala Likert</p> <p>STS : 1</p> <p>TS : 2</p> <p>N : 3</p> <p>S : 4</p> <p>SS : 5</p>

		ke depan, serta keterampilan dan keahlian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.	(Atika & Mafra, 2020) dalam (Peryuda & Khoiri, 2023)	
3.	Motivasi SDM (Z)	Motivasi merupakan suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketentuan suatu kondisi yang menggerakkan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Intensitas motivasi mengacu pada seberapa kuat usaha seseorang untuk mencapai tujuannya. Arah motivasi mengacu pada pilihan individu mengenai tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan ketentuan motivasi mengacu pada seberapa konsisten	1. Kebutuhan fisiologis ( <i>Physiological needs</i> ) 2. Kebutuhan rasa aman ( <i>Safety needs</i> ) 3. Kebutuhan untuk disukai ( <i>Affection needs</i> ) 4. Kebutuhan harga diri ( <i>Esteem-need</i> ) 5. Kebutuhan pengembangan diri ( <i>Self-actualization need</i> ) Edison dkk dalam (Feri et al., 2020)	Menggunakan skala Likert STS : 1 TS : 2 N : 3 S : 4 SS : 5

		individu dalam mempertahankan usaha mereka meskipun menghadapi rintangan.		
4.	Kinerja SDM (Y)	Kinerja adalah hasil kerja individu atau kelompok dalam sebuah organisasi, yang dapat diukur baik dari segi kuantitas maupun kualitas dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas</li> <li>2. Kuantitas</li> <li>3. Jangka waktu</li> <li>4. Penekanan biaya</li> <li>5. Pengawasan</li> <li>6. Hubungan antar karyawan (Amalia et al., 2022)</li> </ol>	Menggunakan skala Likert STS : 1 TS : 2 N : 3 S : 4 SS : 5

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 3.6.1 Uji Instrumen

##### a. Uji Validitas

Uji validitas merupakan proses yang digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat validitas suatu instrumen penelitian. Tujuan dari uji validitas ini yaitu untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah valid sehingga dapat memberikan hasil yang akurat dan dapat dipercaya (Eka Putri et al., 2022). Dalam konteks ini, validitas mengacu pada sejauh mana pertanyaan dalam instrumen penelitian mampu mengungkapkan variabel yang sedang diukur.

Uji validitas digunakan untuk menguji instrumen penelitian agar instrumen penelitian tersebut dapat memberikan hasil-hasil yang sesuai dengan menghitung korelasi yang dihasilkan setiap variabel dibandingkan dengan nilai koefisien pada  $r$  hitung tersebut lebih kecil dari  $r$  table ( $r$  hitung  $< r$  table), maka butir tersebut tidak memenuhi syarat (Oktaviani et al., 2020). Hasil dari uji validitas ini berperan sebagai panduan penting untuk menentukan apakah kuesioner yang digunakan dalam penelitian dapat dipercaya dalam mengumpulkan data yang relevan dan akurat terkait dengan variabel yang sedang diteliti.

Jadi dapat disimpulkan bahwa validitas dapat diartikan dengan menilai sejauh mana indikator – indikator yang digunakan dalam kuesioner membentuk konsep dan dapat mewakili variabel – variabel penelitian. Uji validitas dalam penelitian ini adalah untuk menggambarkan variabel Pengelolaan (X1), Kualitas SDM (X2), Motivasi SDM (Z), dan Kinerja SDM (Y).

#### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan konsep yang digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu instrumen penelitian, seperti kuesioner dapat diandalkan atau konsisten dalam mengukur variabel atau konstruk tertentu. Menurut (Umam & Chalimah, 2023) uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrument. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan tetap konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Sedangkan menurut Sugiyono dalam (Tarigan & Priyanto, 2021) uji reliabilitas adalah alat yang digunakan untuk mengukur sebuah kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel atau konstruk. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan berkali - kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.

Menurut (Oktaviani et al., 2020) Uji reliabilitas merupakan proses untuk mengukur kestabilan dan konsisten, jawaban responden terhadap pertanyaan yang berkaitan dengan dimensi tertentu dari sebuah variabel yang disusun dalam bentuk kuisisioner. Uji reliabilitas yang digunakan yaitu statistik uji *Alpha Cronbach* dengan kriteria pengujian :

1. Jika nilai *Alpha Cronbach*  $> 0,6$  maka variabel tersebut reliabel
2. Jika nilai *Alpha Cronbach*  $< 0,6$  maka variabel tersebut tidak reliabel

Jadi dapat disimpulkan bahwa reliabilitas mengacu pada tingkat kestabilan atau akuratnya suatu instrumen dalam menghasilkan hasil yang serupa jika digunakan berulang kali. Dalam penelitian ini, uji reliabel kuesioner yaitu meliputi Pengelolaan (X1), Kualitas SDM (X2), Motivasi SDM (Z), dan Kinerja SDM (Y) dilakukan perbandingan koefisien *Cronbach's Alpha* (koefisien hitung reliabilitas alpha) seluruh item pernyataan Pengelolaan (X1), Kualitas SDM (X2), Motivasi SDM (Z), dan Kinerja SDM (Y) hasil pengolahan dengan besaran nilai 0,6. Hasil dari uji reliabilitas dapat menunjukkan akurasi, ketepatan, dan konsistensi kuesioner dalam mengukur variabel.

### 3.6.2 Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menentukan apakah data berasal dari populasi yang berdistribusi normal atau tidak (Mulia & Saputra, 2021). Uji normalitas digunakan untuk mengetahui model regresi, variabel terikat dan variabel bebas apakah memiliki distribusi yang normal atau tidak, karena model regresi dinyatakan baik jika memiliki distribusi data yang normal atau mendekati normal. Sedangkan data dapat dikatakan memiliki distribusi yang normal jika pola penyebaran data statistik tersebut membentuk kurva lonceng dengan karakteristik tertentu. Ini menunjukkan bahwa data dalam model tersebut tersebar secara simetris dan lebih mudah diinterpretasikan.

Memastikan bahwa data dalam model regresi mengikuti distribusi normal sangat penting karena beberapa metode statistik dan asumsi dalam analisis regresi memerlukan data yang terdistribusi normal. Jika data tidak mengikuti distribusi normal, ini dapat berdampak pada hasil analisis regresi dan interpretasi temuan. Oleh karena itu, uji normalitas menjadi langkah penting dalam menganalisis data regresi untuk memastikan bahwa asumsi distribusi normal terpenuhi.

Uji Kolmogorov-Smirnov merupakan salah satu metode untuk menguji apakah data residual dalam analisis statistik mengikuti distribusi normal atau tidak. Menurut Ghazali dalam (Oktaviani et al., 2020), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah sampel yang digunakan berdistribusi normal atau tidak. Untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal, maka dalam penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov untuk menilai normalitas data. Keputusan didasarkan pada probabilitas dengan kriteria sebagai berikut:

1. Jika probabilitas  $> 0,05$  maka distribusi dari model regresi dianggap normal.
2. Jika probabilitas  $< 0,05$  maka distribusi dari model regresi dianggap tidak normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji data, apakah terdapat keterkaitan atau tidaknya hubungan (korelasi) yang signifikan antar variabel bebas. Jika terdapat hubungan yang cukup tinggi (signifikan) antar variabel bebas, ini menandakan bahwa variabel - variabel tersebut mengukur aspek yang sama. Namun, hal ini tidak ideal digunakan dalam menentukan kontribusi secara bersama variabel bebas terhadap variabel terikat (Machali, 2021). Jadi multikolinearitas ini digunakan untuk menguji adanya korelasi antara variabel bebas.

Menurut (Machali, 2021) Uji multikolinearitas menggunakan SPSS dilakukan dengan uji regresi, dengan patokan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan koefisien korelasi antar variabel bebas. Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai VIF < 10 atau memiliki tolerance > 0,1 maka dikatakan tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model regresi.
2. Jika koefisien korelasi antar variabel bebas kurang dari 0,5 maka tidak terdapat masalah multikolinearitas.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah terdapat ketidaksamaan varian dari residual antara satu pengamatan dengan pengamatan lain dalam model regresi. Apabila varian dari residual satu ke pengamatan lain tetap maka disebut homoskedastisitas, sedangkan apabila varian dari residual berbeda antar pengamatan lain disebut heteroskedastisitas. Sebuah model regresi dianggap baik jika tidak mengalami heteroskedastisitas.

Menurut (Machali, 2021) suatu model dikatakan memiliki *problem* heteroskedastisitas, artinya terdapat varian dari variabel dalam model tersebut tidak sama. Hal ini bisa diinterpretasikan sebagai ketidaksamaan varian dari residual antar pengamatan dalam model regresi. Uji heteroskedastisitas diperlukan untuk menguji keberadaan gejala ini. Beberapa metode yang digunakan untuk melakukan uji ini meliputi metode Barlet dan Rank Spearman atau Uji *Spearman's rho*, serta metode grafis seperti *Park Gleyser*. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan Uji *Park Gleyser* yaitu dengan cara mengkorelasikan nilai absolute residualnya dengan masing-masing variabel independen. Jika hasil nilai probabilitasnya menunjukkan signifikansi lebih dari nilai  $\alpha = 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa model tidak mengalami heteroskedastisitas.

Selain itu uji heteroskedastisitas juga dapat dilakukan melalui grafik scatter plot. Dasar analisisnya adalah sebagai berikut :

1. Jika membentuk pola tertentu dan titik-titiknya tidak tersebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, hal ini menunjukkan adanya heteroskedastisitas.
2. Jika tidak membentuk pola tertentu dan titik-titik tersebar secara acak di atas dan di bawah angka nol, maka tidak terdapat heteroskedastisitas.

### 3.6.3 Alat Analisis

Untuk memastikan bahwa data yang terkumpul dapat bermanfaat dan relevan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga analisis datanya dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS, yang diantaranya sebagai berikut :

#### a. *Path Analisis*

Analisis Jalur (*Path Analisis*) adalah metode analisis yang digunakan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel – variabel (Wahyuni et al., 2023). Penelitian ini menggunakan *Analisis Path* untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan untuk menguji pengaruh variabel mediasi (variabel intervening) dalam memediasi variabel independen terhadap variabel dependen.

Metode ini diterapkan untuk mengukur model yang melibatkan variabel Pengelolaan, Kualitas SDM, Motivasi SDM, dan Kinerja SDM. Adapun perumusan model analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

$$Z = b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

$$Y = b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Z + e_2$$

Dimana :

$b (1,2,3,4,5)$  = Koefisien regresi variabel bebas (koefisien beta)

$X_1$  = Variabel Pengelolaan

$X_2$  = Variabel Kualitas SDM

$Z$  = Variabel Motivasi SDM

$Y$  = Variabel Kinerja SDM

$e_1$  = *Disturbance error 1*

$e_2$  = *Disturbance error 2*

#### b. Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi diperlukan untuk mengukur sejauh mana variasi variabel independen mempengaruhi variasi variabel dependen dalam suatu model regresi. Ini tercermin dalam nilai *Adjusted R-Square*. Nilai determinasi ini berkisar dari 0 hingga 1. Namun, dalam analisis regresi, perhatian tidak hanya tertuju pada nilai *R-Square* saja. Nilai *Adjusted R-Square* lebih disarankan karena mempertimbangkan jumlah variabel independen dalam model.

Dengan demikian, jika nilai *Adjusted R-Square* mendekati 1, itu menandakan bahwa model regresi memiliki kemampuan yang baik untuk menjelaskan variasi dalam variabel dependen melalui penggunaan variabel independen yang relevan dan signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa model tersebut sesuai dan bermanfaat untuk analisis data yang sedang dilakukan Ghozali dalam (Ariansyah & Roni, 2023).

#### c. Pengujian Hipotesis (Uji t)

Uji t digunakan untuk menentukan apakah masing-masing variabel independen secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Mulia & Saputra, 2021). Uji yang dilakukan bertujuan untuk

melakukan perbandingan antara nilai t hitung dengan nilai t tabel pada tingkat signifikansi 0,05.

Hasil pengujian untuk menilai pengaruh antar variabel dengan menggunakan kriteria sebagai berikut :

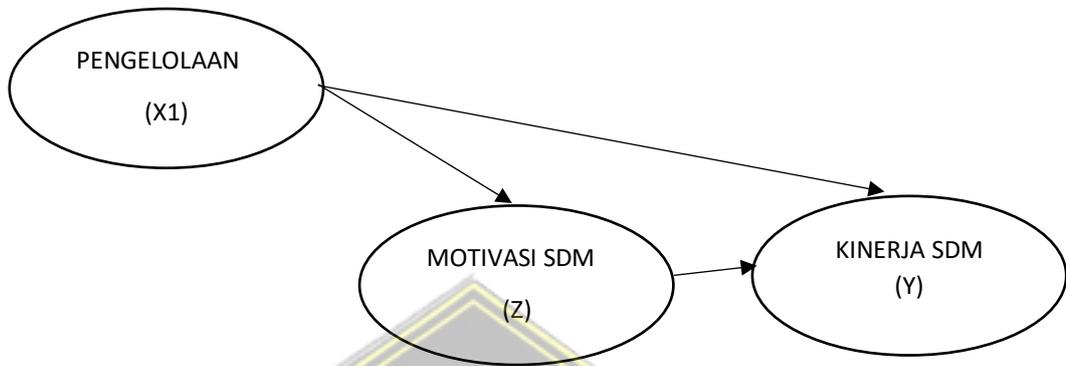
1. Jika nilai t hitung  $>$  dari nilai t tabel dan signifikansi t hitung  $<$  dari 0,05 Maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima, artinya bahwa variabel independen secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai t hitung  $<$  dari t tabel dan signifikansi t hitung  $>$  dari 0,05 Maka hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) ditolak, artinya bahwa variabel independen secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Dalam analisis data, uji ini digunakan untuk menentukan apakah variabel independen memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Jika hasilnya menunjukkan signifikansi, maka variabel independen tersebut dapat dianggap mempengaruhi variabel dependen dalam model regresi yang digunakan (Ghozali, 2020).

#### **3.6.4 Uji Sobel**

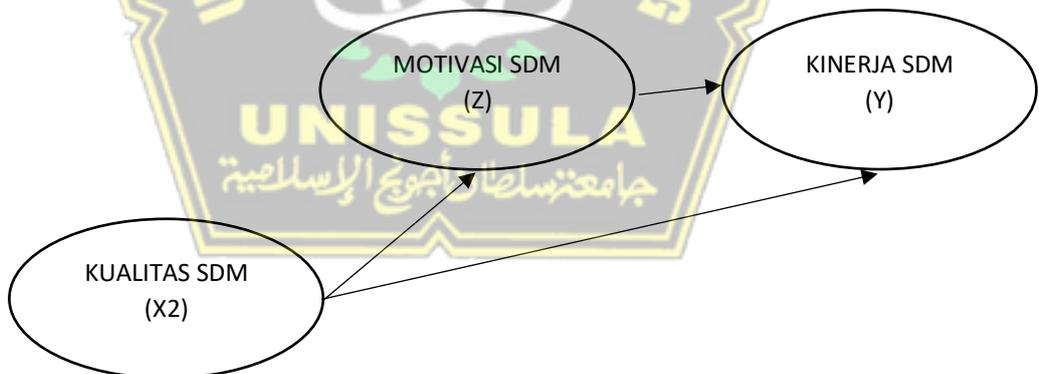
Untuk menguji apakah Motivasi SDM mampu memediasi antara Pengelolaan dan Kualitas SDM terhadap Kinerja SDM. Uji sobel ini menggunakan calculator yang dapat di akses melalui <https://www.danielsoper.com/statcalculator.aspx?id=30>. Dengan asumsi jika p-value  $<$  taraf signifikan 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

1. Uji Sobel antara Motivasi SDM memediasi Pengelolaan terhadap Kinerja SDM



**Gambar 3.1 Uji Sobel Z Memediasi X1 Terhadap Y**

2. Uji Sobel antara Motivasi SDM memediasi Kualitas SDM terhadap Kinerja SDM



**Gambar 3.2 Uji Sobel Z Memediasi X2 Terhadap Y**

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Responden

Responden pada penelitian ini adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang yang dianggap cocok dan tepat pada kriteria yang sudah ditentukan, sehingga pada penelitian ini didapatkan sebanyak 120 responden. Dalam pengumpulan data penelitian yang dilakukan menggunakan kuesioner yaitu melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang di 9 bagian diantaranya yaitu bagian Pemerintahan, Kesra, Hukum, Perekonomian & SDA, Administrasi Pembangunan, Pengadaan Barang & Jasa, Umum, Organisasi, dan Prokopimda. Penyebaran kuesioner ini membutuhkan waktu kurang lebih satu bulan hingga seluruh kuesioner terkumpul. Dari hasil 120 kuesioner yang didapat semuanya memberikan data yang lengkap dan dapat digunakan dalam penelitian ini, selanjutnya dapat diuji dan dianalisis.

##### 4.1.1 Bagian Responden

Untuk memahami struktur dan pembagian tenaga kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang, penting untuk melihat jumlah pegawai di setiap bagian. Setiap bagian memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda, sehingga jumlah pegawai yang ada mencerminkan kebutuhan kerja dan prioritas di masing-masing bagian tersebut. Dengan memahami jumlah tenaga kerja di tiap bagian, kita bisa mengidentifikasi kekuatan dan tantangan yang ada, serta mencari peluang untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia guna mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan. Melalui analisis ini, kita dapat menilai efisiensi kerja, menentukan kebutuhan pelatihan, dan merancang strategi yang tepat untuk

meningkatkan produktivitas di setiap bagian. Berikut adalah penyajian data responden berdasarkan bagian di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang :

**Tabel 4.1 Bagian Responden**

Bagian	Frekuensi	Persentase
Pemerintahan	10	8,3%
Kesra	10	8,3%
Hukum	10	8,3%
Perekonomian dan SDA	13	10,8%
Administrasi Pembangunan	5	4,2%
Pengadaan Barang dan Jasa	14	11,7%
Umum	28	23,3%
Organisasi	11	9,2%
Prokopimda	19	15,8%
Jumlah	120	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Dari hasil analisis pada Tabel 4.1, dapat diperhatikan bahwa terlihat bagian Pemerintahan menunjukkan persentase sebesar 8,3%, bagian ini bertugas dan bertanggung jawab dalam mengelola urusan pemerintahan, seperti tata kelola administrasi, koordinasi antarinstansi, serta penyelenggaraan pemerintahan daerah. Bagian Kesra menunjukkan persentase sebesar 8,3%, bagian ini bertugas dan bertanggung jawab dalam menangani program-program yang berhubungan dengan kesejahteraan masyarakat, seperti kesehatan, pendidikan, serta layanan sosial.

Bagian Hukum menunjukkan persentase sebesar 8,3%, bagian ini mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam hal peraturan dan kebijakan

hukum, seperti penyusunan peraturan daerah dan memberikan pendampingan hukum bagi pemerintah daerah. Bagian Perekonomian dan SDA menunjukkan persentase sebesar 10,8%, bagian ini bertugas dan bertanggung jawab mengelola kebijakan ekonomi daerah dan pengelolaan Sumber Daya Alam di daerah secara berkelanjutan.

Bagian Administrasi Pembangunan menunjukkan persentase sebesar 4,2%, bagian ini mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk mengurus administrasi yang berkaitan dengan pembangunan daerah, termasuk perencanaan, pengawasan, dan pelaporan. Bagian Pengadaan Barang dan Jasa menunjukkan persentase sebesar 11,7%, bagian ini mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam mengelola proses pengadaan barang dan jasa, termasuk memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam penggunaan anggaran daerah.

Bagian Umum menunjukkan persentase sebesar 23,3%, bagian ini mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam menangani urusan administrasi umum, termasuk layanan kesekretariatan dan kebutuhan operasional lainnya. Bagian Organisasi menunjukkan persentase sebesar 9,2%, bagian ini mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam mengelola struktur organisasi dan tata kelola pemerintahan daerah, termasuk reformasi birokrasi dan pengembangan sistem manajemen. Bagian Prokopimda menunjukkan persentase sebesar 15,8%, bagian ini mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam mengatur kegiatan protokol dan mendukung komunikasi strategis pimpinan daerah, baik internal maupun eksternal.

#### **4.1.2 Jenis Kelamin Responden**

Klasifikasi berdasarkan pada jenis kelamin pada umumnya dapat berpotensi menghasilkan variasi (menimbulkan perbedaan) dalam perilaku mereka. Hal ini disebabkan karena adanya pengaruh dari faktor biologis (seperti perbedaan fisik atau hormon) serta faktor sosial (seperti norma, harapan, budaya) yang memengaruhi pengalaman, persepsi, dan respons

mereka terhadap situasi tertentu. Dalam lingkungan kerja atau bidang profesi tertentu, jenis kelamin sering kali dianggap sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi perbedaan dalam aktivitas dan perilaku individu, sehingga laki – laki dan perempuan mungkin melakukan tugas dengan cara yang berbeda atau memilih peran yang berbeda dalam pekerjaan. Berikut adalah penyajian data responden berdasarkan jenis kelamin :

**Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki - Laki	70	58,3%
Perempuan	50	41,7%
Jumlah	120	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Dari hasil analisis pada Tabel 4.2, dapat diperhatikan bahwa terlihat adanya perbedaan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini. Dari total responden yang terlibat, sebanyak 70 orang dengan jenis kelamin laki – laki, yang menunjukkan persentase sebesar 58,3% . Di sisi lain, jumlah responden berjenis kelamin perempuan mencapai angka 50 orang dengan menunjukkan persentase sebesar 41,7% dari total responden yang terlibat dalam studi penelitian ini. Ini mengindikasikan bahwa, responden di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang lebih dominan laki - laki dibandingkan dengan jumlah responden perempuan dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan adanya pengaruh budaya dan tradisi yang lebih mendukung peran laki-laki dalam pekerjaan formal. Selain itu juga adanya pandangan bahwa laki-laki lebih cocok untuk posisi tersebut. Kebijakan pemerintah juga belum sepenuhnya mendukung kesetaraan gender dalam rekrutmen dan promosi, serta kurangnya program pelatihan untuk para perempuan.

### 4.1.3 Usia Responden

Usia responden merupakan salah satu faktor penting untuk mengukur suatu tingkat kematangan pikiran seseorang dalam rangka pengambilan keputusan mengenai apa yang tidak dan yang harus dilakukan. Informasi mengenai usia ini sangat membantu dalam memahami bagaimana pegawai merespons tugas, tanggung jawab, dan peran mereka dalam organisasi. Melalui usia responden, kita bisa melihat bagaimana pola respons mereka dalam menangani berbagai tantangan di tempat kerja dan seberapa besar pengalaman serta kompetensi yang miliki.

Dalam penelitian ini, data usia responden dikumpulkan melalui kuisisioner. Setelah semua data terkumpul, dilakukan analisis dan tabulasi untuk mendapatkan gambaran yang lebih rinci mengenai distribusi usia para responden. Hasil dari analisis ini memberikan pemahaman mengenai kelompok usia mana yang paling dominan dan bagaimana distribusi usia ini dapat memengaruhi dinamika kerja dalam organisasi. Distribusi usia ini penting untuk melihat variasi cara pandang, tingkat adaptasi terhadap teknologi, hingga fleksibilitas kerja di antara berbagai kelompok usia. Data ini dapat memberikan gambaran yang lebih detail dan jelas tentang distribusi usia responden dalam penelitian ini.

**Tabel 4.3 Usia Responden**

Usia	Frekuensi	Persentase
<20 Tahun	1	0,8%
20-29 Tahun	20	16,7%
30-39 Tahun	49	40,8%
40 Keatas	50	41,7%
Jumlah	120	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Mengacu pada data yang tercantum pada Tabel 4.3, dapat diperhatikan bahwa terlihat adanya perbedaan jumlah responden berdasarkan usia dalam penelitian ini. Dari data tersebut kita dapat menyimpulkan bahwa responden yang berusia <20 tahun sebanyak 1 orang dengan persentase sebesar 0,8%. Responden yang berusia 20-29 tahun sebanyak 20 orang dengan persentase sebesar 16,7%. Responden yang berusia 30-39 tahun sebanyak 49 orang dengan persentase sebesar 40,8%. Sedangkan responden yang berusia 40 keatas sebanyak 50 orang dengan persentase sebesar 41,7%. Hal ini menunjukkan bahwa responden lebih dominan berusia 40 keatas, dibandingkan dengan usia <20 tahun yang berjumlah paling sedikit. Data diatas juga menunjukkan bahwa semua usia SDM yang bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang merupakan usia produktif, yang berarti semua SDM dapat bekerja secara maksimal.

#### **4.1.4 Pendidikan Terakhir Responden**

Data pendidikan mengacu pada informasi yang menggambarkan tingkat atau jenjang pendidikan yang telah ditempuh oleh responden. Data ini memiliki peran penting dalam penelitian, karena tingkat pendidikan dapat mempengaruhi cara seseorang berpikir, mengambil keputusan, serta keterampilan yang dimiliki. Di lingkungan kerja, data pendidikan membantu memahami sejauh mana latar belakang akademik mempengaruhi kinerja, produktivitas, dan kemampuan pegawai untuk mengelola tugas atau menghadapi tantangan. Pendidikan yang lebih tinggi sering dikaitkan dengan keterampilan analitis yang lebih baik, pengetahuan yang lebih luas, dan kemampuan adaptasi yang lebih cepat terhadap perubahan seperti teknologi atau metode kerja baru. Berikut adalah penyajian data pendidikan terakhir responden :

**Tabel 4.4 Pendidikan Terakhir Responden**

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
SMA	32	26,7%
Diploma	8	6,7%
Sarjana	62	51,7%
Magister	18	15%
Jumlah	120	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Dari hasil analisis pada tabel 4.4, terlihat bahwa adanya perbedaan jumlah responden berdasarkan pendidikan responden dalam penelitian ini. Dari data tersebut kita dapat menyimpulkan bahwa responden yang menempuh pendidikan terakhir SMA sebanyak 32 orang dengan persentase sebesar 26,7%. Responden yang menempuh pendidikan terakhir Diploma sebanyak 8 orang dengan persentase sebesar 6,7%. Responden yang menempuh pendidikan terakhir Sarjana sebanyak 62 orang dengan persentase sebesar 51,7%. Sedangkan responden yang menempuh pendidikan terakhir Magister sebanyak 18 orang dengan persentase sebesar 15%. Ini menunjukkan bahwa responden lebih dominan dengan pendidikan terakhir Sarjana. Hal ini dikarenakan dengan gelar sarjana mereka dianggap lebih mampu dalam menangani tugas-tugas yang ada. Selain itu pegawai dengan gelar sarjana memiliki kemungkinan lebih besar untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar.

#### **4.1.5 Lama Bekerja Responden**

Lama bekerja responden merujuk pada durasi waktu yang dihabiskan oleh seseorang bekerja di suatu instansi atau dalam posisi tertentu. Data mengenai lama bekerja ini penting dalam penelitian karena

dapat memberikan gambaran mengenai tingkat pengalaman serta pemahaman pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan organisasi. Semakin lama seseorang bekerja, umumnya semakin mendalami pengetahuan mereka mengenai sistem kerja, budaya, serta prosedur operasional yang ada. Pengalaman kerja yang lebih panjang sering dikaitkan dengan peningkatan keterampilan, kemampuan dalam menyelesaikan masalah, serta kematangan dalam pengambilan keputusan. Berikut adalah penyajian data mengenai lama bekerja responden di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang :

**Tabel 4.5 Lama Bekerja Responden**

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
<1 Tahun	2	1,7%
1-5 Tahun	20	16,7%
5-10 Tahun	28	23,3%
>10 tahun	70	58,3%
Jumlah	120	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.5, dapat diambil konklusi bahwa mayoritas pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang menghasilkan lama masa kerja berkisar >10 tahun, dengan jumlah sekitar 70 orang dengan persentase sebesar 58,3%. Disusul oleh pegawai yang telah berpengalaman 5 hingga 10 tahun, yang mencapai 28 orang dengan persentase sebesar 23,3%. Terdapat juga pegawai dengan masa kerja berkisar antara 1 hingga 5 tahun, dengan jumlah sekitar 20 orang dengan persentase sebesar 16,7%. Sedangkan jumlah pegawai yang menghasilkan masa kerja <1 tahun lebih sedikit, yaitu sekitar 2 orang dengan persentase sebesar 1,7%. Dengan demikian sebagian besar pegawai yang bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang menghasilkan pengalaman kerja yang sudah cukup

lama, yang memungkinkan mereka mengantongi pemahaman yang lebih mendalam tentang proses kerja yang terbaik. Pengalaman mereka dapat menjadi aset berharga dan memiliki peluang yang lebih dalam mencapai target yang ditentukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang.

## 4.2 Analisis Deskriptif Variabel

### 4.2.1 Deskriptif Variabel

Deskriptif variabel akan menggambarkan analisis terhadap respon responden terhadap setiap pertanyaan dalam kuesioner mengenai pengelolaan, kualitas SDM, motivasi SDM, dan kinerja SDM. Tujuannya yaitu untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang persepsi terhadap variabel penelitian ini. Analisis deskriptif ini melibatkan perhitungan rerata jawaban dalam setiap kuesioner dan penilaian berlandaskan rentang skala (RS) sebagai berikut :

$$RS = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Banyaknya Kelas}}$$

Keterangan :

RS

= Rentang Skala

Nilai Tertinggi

= Nilai indeks yang menunjukkan kriteria jawaban sangat baik yaitu indeks 5

Nilai Terendah

= Nilai indeks yang menunjukkan kriteria jawaban sangat jelek yaitu indeks 1

Perhitungan tersebut adalah sebagai berikut :

$$RS = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Standar untuk kategori lima kelas adalah sebagai berikut :

1,00 - 1,80 = Sangat rendah

1,81 - 2,60 = Rendah

2,61 – 3,40 = Sedang

3,41 – 4,20 = Tinggi

4,21 – 5,00 = Sangat Tinggi

Hasil analisis deskriptif variabel pengelolaan, kualitas SDM, motivasi SDM, dan kinerja SDM dapat diuraikan sebagai berikut :

#### **a. Deskripsi Variabel Pengelolaan (X1)**

Variabel pengelolaan dalam kuesioner ini dikonstruksi menggunakan lima item sebagai pengukur. Di bawah ini adalah hasil tanggapan responden terhadap variabel pengelolaan: pertama, terkait rekrutmen dan seleksi (X1.1), yang menekankan bahwa proses rekrutmen dan seleksi di Sekretariat Daerah dilakukan secara adil dan objektif.

Kedua, terkait pelatihan kerja (X1.2), yang menekankan bahwa program pelatihan kerja di Sekretariat Daerah dirancang secara terstruktur dan efektif. Ketiga, terkait penilaian kinerja (X1.3), yang menekankan bahwa proses penilaian kinerja dilakukan secara berkala dan tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

Keempat, terkait pemberian kompensasi (X1.4), yang menekankan bahwa pemberian kompensasi dilakukan secara adil dan sesuai dengan kontribusi pegawai. Kelima, terkait pemeliharaan karyawan (X1.5), yang menekankan bahwa program pemeliharaan karyawan di Sekretariat Daerah memastikan kepuasan dan keterlibatan karyawan. Hasil tanggapan ini mencerminkan gambaran umum mengenai variabel pengelolaan dikalangan responden, dengan hasil pada tabel berikut:

**Tabel 4.6 Deskripsi Responden Variabel Pengelolaan**

Indikator	Indeks					Skor	Mean	Keterangan
	STS	TS	N	S	SS			
1. Rekrutmen dan seleksi	2	4	6	76	32	492	4,10	Tinggi
2. Pelatihan kerja	2	2	14	78	24	480	4,00	Tinggi
3. Penilaian kinerja	0	2	14	76	28	490	4,08	Tinggi
4. Pemberian kompensasi	3	5	18	76	18	461	3,84	Tinggi
5. Pemeliharaan karyawan	0	2	17	85	16	475	3,96	Tinggi
Jumlah						2398	4,00	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa indikator rekrutmen dan seleksi (X1.1) yaitu dengan nilai rata – rata sebesar 4,10 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi di Sekretariat Daerah dilakukan secara adil dan objektif. Sebagian besar responden menyatakan bahwa Sekretariat Daerah memastikan setiap calon dinilai berdasarkan kemampuan dan potensi mereka, sehingga menghasilkan keputusan yang objektif dan berintegritas tinggi.

Pada indikator pelatihan kerja (X1.2) yaitu dengan nilai rata – rata sebesar 4,00 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan kerja di Sekretariat Daerah dirancang secara terstruktur dan efektif. Sebagian besar responden menyatakan bahwa Sekretariat Daerah memastikan setiap pegawai mendapatkan pengetahuan

dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Ketika pegawai menjadi lebih terampil dan terlatih, kontribusi mereka terhadap pekerjaannya akan meningkat, sehingga dapat berkontribusi secara signifikan pada peningkatan kinerja pegawai dan Sekretariat Daerah secara keseluruhan.

Pada indikator penilaian kinerja (X1.3) yaitu dengan nilai rata - rata sebesar 4,08 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa proses penilaian kinerja di Sekretariat Daerah dilakukan secara berkala dan tepat waktu, sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Sebagian besar responden menyatakan bahwa efektivitas sistem penilaian yang diterapkan, memberikan umpan balik yang berguna untuk perkembangan karier mereka. Proses ini guna membantu pegawai untuk berkembang dan mencapai target kinerja yang lebih tinggi.

Pada indikator pemberian kompensasi (X1.4) yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 3,84 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi dilakukan secara adil dan sesuai dengan kontribusi pegawai. Sebagian besar responden menyatakan bahwa Sekretariat Daerah berhasil menciptakan sistem kompensasi yang adil, yang berarti setiap pegawai menerima imbalan yang sesuai dengan kontribusi yang mereka berikan. Hal ini membuat mereka merasa dihargai dan diakui atas usaha dan dedikasinya.

Pada indikator pemeliharaan karyawan (X1.5) yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 3,96 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa program pemeliharaan karyawan di Sekretariat Daerah memastikan kepuasan dan keterlibatan karyawan. Sebagian besar responden menyatakan bahwa Sekretariat Daerah mencerminkan nilai tinggi terhadap kesejahteraan dan keberlanjutan hubungan kerja. Ini berarti bahwa Sekretariat Daerah tidak hanya fokus pada pencapaian hasil saja, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan pegawainya.

Secara keseluruhan variabel pengelolaan dipersepsikan responden dalam kategori tinggi, sebab nilai rata – rata sebesar 4,00. Indikator rekrutmen dan seleksi (X1.1) memperoleh nilai rata – rata tertinggi sebesar 4,10 yang termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan indikator pemberian kompensasi (X1.4) memperoleh nilai rata – rata terendah sebesar 3,84 yang termasuk dalam kategori tinggi.

#### **b. Deskripsi Variabel Kualitas SDM (X2)**

Variabel kualitas SDM dalam instrumen kuesioner ini terdiri dari enam elemen pengukuran yang dirancang untuk mencerminkan tingkat kualitas para pegawai terhadap organisasi tempat pegawai bekerja. Dibawah ini adalah hasil tanggapan responden terhadap variabel kualitas SDM : pertama, terkait kualitas intelektual (X2.1), yang menekankan bahwa pegawai memiliki kemampuan analitis yang kuat dalam menyelesaikan masalah.

Kedua, terkait pendidikan (X2.2), yang menekankan bahwa pegawai memiliki pendidikan yang memadai untuk memahami dan melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Ketiga, terkait memahami bidangnya (X2.3), yang menekankan bahwa pegawai memiliki pemahaman yang mendalam mengenai bidang pekerjaan yang diberikan. Keempat, terkait kemampuan (X2.4), yang menekankan bahwa pegawai mempunyai kemampuan teknik yang baik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Kelima, terkait semangat kerja (X2.5), yang menekankan bahwa pegawai mempunyai semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Keenam terkait kemampuan perencanaan pengorganisasian (X2.6), yang menekankan bahwa pegawai mempunyai perencanaan jangka panjang guna mendukung pencapaian tujuan Sekretariat Daerah secara efektif. Hasil tanggapan ini mencerminkan gambaran umum mengenai variabel kualitas SDM dikalangan responden, dengan hasil pada tabel berikut:

**Tabel 4.7 Deskripsi Responden Variabel Kualitas SDM**

Indikator	Indeks					Skor	Mean	Keterangan
	STS	TS	N	S	SS			
1. Kualitas intelektual	0	1	17	82	20	481	4,01	Tinggi
2. Pendidikan	0	1	21	78	20	477	3,98	Tinggi
3. Memahami bidangnya	0	2	13	86	19	482	4,02	Tinggi
4. Kemampuan	0	1	15	85	19	482	4,02	Tinggi
5. Semangat kerja	0	0	15	82	23	488	4,07	Tinggi
6. Kemampuan perencanaan pengorganisasian	0	1	21	81	17	474	3,95	Tinggi
Jumlah						2884	4,01	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa indikator kualitas intelektual (X2.1) yaitu dengan nilai rata – rata sebesar 4,01 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki kemampuan analitis yang kuat dalam menyelesaikan masalah. Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka mampu berpikir kritis dan melakukan analisis yang mendalam ketika dihadapkan pada tantangan atau situasi dalam menyelesaikan masalah, yang pada gilirannya mendukung keberhasilan tim dan Sekretariat Daerah secara keseluruhan.

Pada indikator pendidikan (X2.2) yaitu dengan nilai rata – rata sebesar 3,98 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki pendidikan yang memadai untuk memahami dan melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Sebagian besar responden menyatakan bahwa pendidikan yang dimiliki mampu berkontribusi secara efektif bagi Sekretariat Daerah, mengurangi risiko kesalahan, dan dapat meningkatkan produktivitas.

Pada indikator memahami bidangnya (X2.3) yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 4,02 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki pemahaman yang mendalam mengenai bidang pekerjaan yang diberikan. Sebagian responden menyatakan bahwa mereka tidak hanya memiliki pengetahuan dasar, tetapi juga pemahaman yang lebih komprehensif dan mendetail mengenai tugas dan tanggung jawab yang mereka jalani.

Pada indikator kemampuan (X2.4) yaitu dengan nilai rata – rata sebesar 4,02 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mempunyai kemampuan teknik yang baik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka memiliki kemampuan teknik yang kuat bagi Sekretariat Daerah. Dengan kemampuan yang mereka miliki memungkinkan mereka untuk melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan dengan efektif dan efisien.

Pada indikator semangat kerja (X2.5) yaitu dengan nilai rata – rata sebesar 4,07 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mempunyai semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Sebagian besar responden menyatakan bahwa dengan semangat kerja yang tinggi mereka dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap Sekretariat Daerah. Dengan semangat yang kuat, mereka mampu dalam berkontribusi pada keberhasilan tim dan Sekretariat Daerah.

Pada indikator kemampuan perencanaan pengorganisasian (X2.6) yaitu dengan rata – rata sebesar 3,95 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mempunyai perencanaan jangka panjang guna mendukung pencapaian tujuan Sekretariat Daerah secara efektif. Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka mempunyai rencana yang solid, sehingga Sekretariat Daerah dapat mengarahkan upaya mereka secara lebih efektif, dan mempersiapkan diri untuk tantangan yang akan datang. Selain itu dengan perencanaan pengorganisasian juga menciptakan dasar yang kuat untuk pertumbuhan dan keberlanjutan Sekretariat Daerah di masa depan.

Secara keseluruhan variabel kualitas SDM dipersepsikan responden dalam kategori tinggi, sebab nilai rata – rata sebesar 4,01. Indikator semangat kerja (X2.5) memperoleh nilai rata – rata tertinggi sebesar 4,07 yang termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan indikator kemampuan perencanaan pengorganisasian (X2.6) memperoleh nilai rata – rata terendah sebesar 3,95 yang termasuk dalam kategori tinggi.

### **c. Deskripsi Variabel Motivasi SDM (Z)**

Pada kuesioner ini, variabel motivasi SDM diukur dengan menggunakan lima item pengukuran. Dibawah ini adalah hasil tanggapan responden terhadap variabel motivasi SDM : pertama, terkait kebutuhan fisiologis (Z.1) yang menekankan bahwa Instansi menyediakan fasilitas makan / minum, toilet, dan tempat istirahat terpenuhi ditempat kerja.

Kedua, terkait kebutuhan rasa aman (Z.2), yang menekankan bahwa Sekretariat Daerah memiliki kebijakan keselamatan kerja yang jelas dan diterapkan dengan baik. Ketiga, terkait kebutuhan untuk disukai (Z.3), yang menekankan bahwa Sekretariat Daerah memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam kegiatan sosial dan tim yang dapat mempererat hubungan.

Keempat, terkait kebutuhan harga diri (Z.4), yang menekankan bahwa Sekretariat Daerah mendukung pencapaian dan profesional pegawai, yang dapat meningkatkan rasa percaya diri. Kelima, terkait kebutuhan pengembangan diri (Z.5), yang menekankan bahwa Sekretariat Daerah menyediakan peluang yang cukup untuk pelatihan dan pengembangan keterampilan pegawai. Hasil tanggapan ini mencerminkan gambaran umum mengenai variabel motivasi SDM dikalangan responden, dengan hasil pada tabel berikut:

**Tabel 4.8 Deskripsi Responden Variabel Motivasi SDM**

Indikator	Indeks					Skor	Mean	Keterangan
	STS	TS	N	S	SS			
1. Kebutuhan fisiologis	2	6	11	80	21	472	3,93	Tinggi
2. Kebutuhan rasa aman	2	0	23	76	19	470	3,92	Tinggi
3. Kebutuhan untuk disukai	2	0	17	89	12	469	3,91	Tinggi
4. Kebutuhan harga diri	3	5	20	74	18	459	3,83	Tinggi
5. Kebutuhan pengembangan diri	2	6	18	78	16	460	3,83	Tinggi
Jumlah						2330	3,88	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa indikator kebutuhan fisiologis (Z.1) yaitu dengan nilai rata – rata sebesar 3,93 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Instansi menyediakan fasilitas makan / minum, toilet, dan tempat istirahat terpenuhi ditempat kerja. Sebagian besar responden menyatakan bahwa Sekretariat Daerah memperhatikan kebutuhan dasar para pegawai selama berada di lingkungan kerja. Dengan penyediaan fasilitas yang layak ini dapat mendukung kenyamanan, kesehatan, dan produktivitas mereka.

Pada indikator kebutuhan rasa aman (Z.2) yaitu dengan nilai rata – rata sebesar 3,92 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Sekretariat Daerah memiliki kebijakan keselamatan kerja yang jelas dan diterapkan dengan baik. Sebagian besar responden menyatakan bahwa Sekretariat Daerah menerapkan kebijakan keselamatan dengan baik. Kebijakan tersebut guna menciptakan budaya kerja yang aman dan sehat.

Pada indikator kebutuhan untuk disukai (Z.3) yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 3,91 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Sekretariat Daerah memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam kegiatan sosial dan tim yang dapat mempererat hubungan. Sebagian besar responden menyatakan bahwa Sekretariat Daerah memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk terlibat dalam kegiatan sosial. Dengan memberikan kesempatan tersebut Sekretariat Daerah dapat membangun ikatan antar pegawai dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis.

Pada indikator kebutuhan harga diri (Z.4) yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 3,83 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Sekretariat Daerah mendukung pencapaian dan profesional pegawai, yang dapat meningkatkan rasa percaya diri. Sebagian besar responden menyatakan bahwa Sekretariat Daerah memberikan dukungan terhadap pencapaian dan pengembangan profesional pegawai guna meningkatkan rasa percaya diri mereka. Dengan lingkungan yang mendorong

pertumbuhan dan pengakuan atas usaha, pegawai merasa lebih percaya diri dalam menjalankan peran mereka.

Pada indikator kebutuhan pengembangan diri (Z.5) yaitu dengan nilai rata – rata sebesar 3,83 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Sekretariat Daerah menyediakan peluang yang cukup untuk pelatihan dan pengembangan keterampilan pegawai. Sebagian besar responden menyatakan bahwa Sekretariat Daerah memberikan pelatihan khusus pada pengembangan kompetensi pegawai. Sekretariat Daerah sangat peduli terhadap peningkatan kompetensi serta berupaya menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan profesional.

Secara keseluruhan variabel motivasi SDM dipersepsikan responden dalam kategori tinggi, sebab nilai rata – rata sebesar 3,88. Indikator kebutuhan fisiologis (Z.1) memperoleh nilai rata – rata tertinggi sebesar 3,93 yang termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan indikator kebutuhan harga diri (Z.4) dan indikator kebutuhan pengembangan diri (Z.5) memperoleh nilai rata – rata terendah sebesar 3,83 yang termasuk dalam kategori tinggi.

#### **d. Deskripsi Variabel Kinerja SDM (Y)**

Pada kuesioner ini, kinerja SDM diukur menggunakan enam item pengukuran. Dibawah ini adalah hasil tanggapan responden terhadap variabel kinerja SDM : pertama, terkait kualitas (Y.1), yang menekankan bahwa pegawai mampu bekerja untuk mencapai hasil yang berkualitas.

Kedua, terkait kuantitas (Y.2), yang menekankan bahwa pegawai mampu mencapai kuantitas kerja yang diharapkan. Ketiga, terkait jangka waktu (Y.3), yang menekankan bahwa pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan. Keempat, terkait penekanan biaya (Y.4), yang menekankan bahwa pegawai mampu bekerja secara efisien untuk menghindari pemborosan sumber daya.

Kelima, terkait pengawasan (Y.5), yang menekankan bahwa pegawai mampu memantau kemajuan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Keenam, hubungan antar karyawan (Y.6), yang menekankan bahwa pegawai mampu mendengarkan dan memberi dukungan kepada rekan kerja yang membutuhkan. Hasil tanggapan ini mencerminkan gambaran umum mengenai variabel kinerja SDM dikalangan responden, dengan hasil pada tabel berikut:

**Tabel 4.9 Deskripsi Responden Variabel Kinerja SDM**

Indikator	Indeks					Skor	Mean	Keterangan
	STS	TS	N	S	SS			
1. Kualitas	2	0	5	89	24	493	4,11	Tinggi
2. Kuantitas	0	0	17	77	26	489	4,08	Tinggi
3. Jangka waktu	0	1	11	88	20	487	4,06	Tinggi
4. Penekanan biaya	2	3	20	80	15	463	3,86	Tinggi
5. Pengawasan	0	1	13	87	19	484	4,03	Tinggi
6. Hubungan antar karyawan	2	1	18	76	23	477	3,98	Tinggi
Jumlah						2893	4,02	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa indikator kualitas SDM (Y.1) yaitu dengan nilai rata – rata sebesar 4,11 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mampu bekerja untuk mencapai hasil yang berkualitas. Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka memiliki keterampilan dan dedikasi dalam memastikan bahwa pekerjaan yang dihasilkan memenuhi standar yang diharapkan. Dengan keterampilan dan dedikasi mereka dapat memastikan hasil pekerjaan yang telah dilakukan memberikan hasil yang memuaskan dan bernilai tinggi.

Pada indikator kuantitas (Y.2) yaitu dengan nilai rata – rata sebesar 4,08 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mampu mencapai kuantitas kerja yang diharapkan. Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka mampu memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas – tugas sesuai dengan target jumlah yang telah ditentukan. Ini menunjukkan bahwa mereka mampu mengelola beban kerja dengan baik, menjaga konsistensi dalam kinerja, dan memastikan bahwa setiap tugas diselesaikan sesuai dengan target kuantitatif yang telah ditetapkan.

Pada indikator jangka waktu (Y.3) yaitu dengan nilai rata – rata sebesar 4,06 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan. Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka memiliki efisiensi dan keterampilan kerja yang membuat mereka sangat produktif dalam pekerjaannya. Ini menunjukkan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mengoptimalkan waktu, sumber daya, dan proses kerja sehingga mereka dapat menghasilkan output yang maksimal.

Pada indikator penekanan biaya (Y.4) yaitu dengan nilai rata – rata sebesar 3,86 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mampu bekerja secara efisien untuk menghindari pemborosan sumber daya. Sebagian besar responden menyatakan bahwa

mereka memiliki keterampilan manajemen yang baik, memanfaatkan sumber daya secara optimal, dan terus berupaya mengurangi pemborosan. Ini membantu mereka mencapai hasil kerja yang lebih cepat dan berkualitas serta membantu Sekretariat Daerah dalam penghematan biaya dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Pada indikator pengawasan (Y.5) yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 4,03 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mampu memantau kemajuan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka memiliki kemampuan secara konsisten untuk mengevaluasi dan mengontrol proses kerja, serta memastikan bahwa tugas – tugas yang dikerjakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Pada indikator hubungan antar karyawan (Y.6), yaitu dengan nilai rata – rata sebesar 3,98 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mampu mendengarkan dan memberi dukungan kepada rekan kerja yang membutuhkan. Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka memiliki keterampilan interpersonal yang kuat, seperti empati, komunikasi efektif, dan kerja sama yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Secara keseluruhan variabel kinerja SDM dipersepsikan responden dalam kategori tinggi, sebab nilai rata – rata sebesar 4,02. Indikator kualitas SDM (Y.1) memperoleh nilai rata – rata tertinggi sebesar 4,11 yang termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan indikator penekanan biaya (Y.4) memperoleh nilai rata – rata terendah sebesar 3,86 yang termasuk dalam kategori tinggi.

#### **4.2.2 Analisis Uji Instrumen**

Proses analisis uji instrumen ini mencakup uji validitas dan uji reliabilitas. Kedua uji tersebut merupakan dua elemen penting yang harus

diperhatikan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan akurat dan dapat diandalkan. Uji validitas mengacu pada seberapa efektif instrumen yang digunakan mampu mengukur apa yang seharusnya diukur, sedangkan uji reliabilitas mengacu pada seberapa konsisten hasil yang diperoleh dari instrumen tersebut.

#### **a. Uji Validitas Data**

Uji validitas merupakan proses penting dalam menilai keabsahan atau validitas sebuah instrumen kuesioner yang digunakan dalam penelitian. Pada tahap ini, dilakukan perbandingan antara koefisien korelasi yang dihitung ( $r$  hitung) dengan koefisien korelasi yang terdapat dalam tabel distribusi statistik ( $r$  tabel). Jika nilai  $r$  hitung tersebut lebih kecil dari  $r$  tabel ( $r$  hitung  $<$   $r$  tabel), maka butir tersebut dianggap tidak memenuhi syarat validitas (Oktaviani et al., 2020).

Pada proses ini, perhitungan  $df$  (*degree of freedom*) dilakukan menggunakan rumus  $df = n - 2$ , dimana  $n$  merupakan jumlah responden atau sampel yang terlibat dalam penelitian. Dalam penelitian ini, jumlah responden sebanyak 120 orang, menghasilkan  $df = 120 - 2 = 118$ . Kemudian, nilai  $df$  tersebut difungsikan untuk mencari nilai  $r$  tabel pada tingkat signifikansi 5% (0,05) dari tabel distribusi statistik. Hasilnya adalah nilai  $r$  tabel senilai 0,1793.

Langkah selanjutnya yaitu membandingkan nilai  $r$  yang dihitung dari data penelitian dengan nilai  $r$  tabel yang telah ditentukan sebelumnya. Jika nilai  $r$  hitung lebih besar daripada  $r$  tabel, maka item kuesioner dianggap valid dalam konteks pengukuran yang sedang dilakukan. Dengan demikian, prosedur ini digunakan untuk memeriksa validitas instrumen kuesioner tanpa mengacu pada pegawai tertentu, sebagaimana dijelaskan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.10 Uji Validitas Data**

Variabel	Indikator	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Pengelolaan (X1)	X1.1	0,736	0,1793	Valid
	X1.2	0,788	0,1793	Valid
	X1.3	0,709	0,1793	Valid
	X1.4	0,583	0,1793	Valid
	X1.5	0,673	0,1793	Valid
Kualitas SDM (X2)	X2.1	0,664	0,1793	Valid
	X2.2	0,778	0,1793	Valid
	X2.3	0,790	0,1793	Valid
	X2.4	0,765	0,1793	Valid
	X2.5	0,728	0,1793	Valid
	X2.6	0,709	0,1793	Valid
Motivasi SDM (Z)	Z.1	0,852	0,1793	Valid
	Z.2	0,830	0,1793	Valid
	Z.3	0,788	0,1793	Valid
	Z.4	0,868	0,1793	Valid
	Z.5	0,729	0,1793	Valid
Kinerja SDM (Y)	Y.1	0,754	0,1793	Valid
	Y.2	0,717	0,1793	Valid
	Y.3	0,516	0,1793	Valid
	Y.4	0,756	0,1793	Valid
	Y.5	0,731	0,1793	Valid
	Y.6	0,786	0,1793	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4.10 memperlihatkan bahwa item – item indikator yang difungsikan untuk mengukur variabel -variabel dalam penelitian ini menghasilkan nilai r hitung > dari r tabel yaitu sebesar 0,1793. Hal ini memperlihatkan bahwa instrumen – instrumen yang

difungsikan untuk mengukur variabel - variabel tersebut adalah valid. Dengan kata lain, item – item indikator dalam kuesioner telah terbukti mampu mengukur dengan baik variabel - variabel yang dituju dalam penelitian ini.

#### b. Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur sejauh mana kuesioner dapat diandalkan jika diterapkan ulang sebagai alat pengukur variabel. Uji reliabilitas ini merupakan proses guna mengukur kestabilan dan konsistensi jawaban responden terhadap pertanyaan - pertanyaan yang berkaitan dengan dimensi tertentu dari sebuah variabel yang disusun dalam bentuk kuesioner (Oktaviani et al., 2020). Untuk menguji reliabilitas akan digunakan *Alpha Cronbach*, dan jika nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6, maka kuesioner dianggap reliabel. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.11 Uji Reliabilitas Data**

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Pengelolaan	0,727	Reliabel
Kualitas SDM	0,834	Reliabel
Motivasi SDM	0,870	Reliabel
Kinerja SDM	0,806	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Hasil uji reliabilitas yang tercantum dalam Tabel 4.11 mengungkapkan bahwa koefisien alpha untuk variabel pengelolaan (X1) yaitu senilai 0,727, pada variabel kualitas SDM (X2) menghasilkan koefisien alpha senilai 0,834, pada variabel motivasi SDM (Z) menunjukkan koefisien alpha senilai 0,870, sedangkan pada variabel kinerja SDM (Y) menunjukkan koefisien alpha senilai 0,806. Dari semua variabel tersebut

mengantongi nilai >0,6. Hal ini menunjukkan bahwa semua item pertanyaan yang digunakan di dalam penelitian ini dianggap reliabel atau dapat diandalkan untuk mengukur konsep yang sedang diteliti.

#### 4.2.3 Uji Asumsi Klasik

Dalam penelitian yang menggunakan analisis regresi linear, perlu dilakukan pengujian terhadap asumsi klasik, yang mencakup uji normalitas, multikolinearitas, dan heterokedastisitas.

##### a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan guna mengevaluasi apakah model regresi mengikuti dsitribusi normal. Dalam uji ini menggunakan Kolmogorov-Smirnov test, di mana jika nilai signifikansi (sig.) lebih besar dari 0,05, maka model regresi dianggap mengikuti distribusi normal. Dimana hasilnya ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.12 Normalitas Data**

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		120
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	1.0787
	Std. Deviation	.47490
Most Extreme Differences	Absolute	.063
	Positive	.063
	Negative	-.052
Test Statistic		.063
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

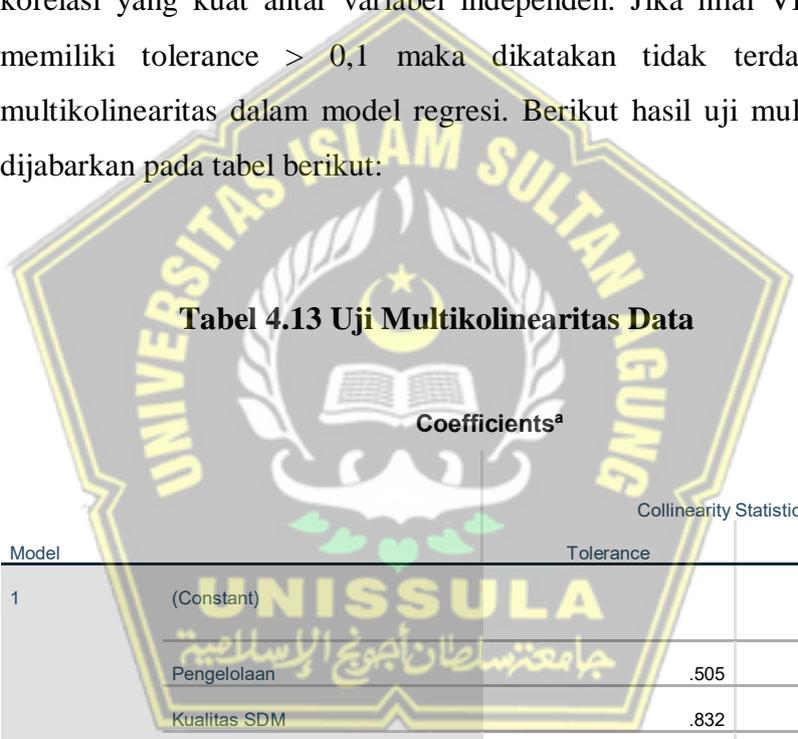
Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4.12, hasil uji diperoleh nilai Asymp sig 0,200. Angka ini lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data yang difungsikan dalam penelitian ini menghasilkan distribusi atau penyebaran yang normal.

### b. Uji Multikolinearitas

Pengujian ini bertujuan untuk menilai apakah terdapat masalah multikolinearitas dalam model regresi linear, yang mengindikasikan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen. Jika nilai VIF < 10 atau memiliki tolerance > 0,1 maka dikatakan tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model regresi. Berikut hasil uji multikolinearitas dijabarkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.13 Uji Multikolinearitas Data**



Model	Coefficients <sup>a</sup>	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Pengelolaan	.505	1.980
	Kualitas SDM	.832	1.202
	Motivasi SDM	.581	1.723

a. Dependent Variable: Kinerja SDM

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4.13, dapat dilihat bahwa hasil pengujian diatas menghasilkan nilai VIF pengelolaan sebesar 1,980, kualitas SDM sebesar 1,202, dan motivasi SDM sebesar 1,723. Dari hasil tersebut bahwa nilai VIF pengelolaan, kualitas SDM, dan motivasi SDM

memperoleh nilai  $< 10$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa hal ini tidak menunjukkan adanya gejala multikolinearitas.

### c. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varians dan residual antara suatu pengamatan dengan pengamatan lain. Pengujian heterokedastisitas dalam penelitian ini menggunakan uji *Park Gleyser* yaitu dengan mengkorelasikan nilai absolute residualnya dengan masing – masing variabel independen. Jika hasil nilai probabilitasnya menunjukkan signifikansi lebih dari nilai  $\alpha = 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa model tidak mengalami heterokedastisitas.

**Tabel 4.14 Uji Heterokedastisitas**

Model	Coefficients <sup>a</sup>					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.553	1.051		.527	.600
	Pengelolaan	.034	.056	.080	.618	.538
	Kualitas SDM	.022	.041	.053	.528	.598
	Motivasi SDM	-.036	.042	-.104	-.858	.393

a. Dependent Variable: ABSRES

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil pengujian heterokedastisitas pada Tabel 4.14, menunjukkan bahwa nilai .sig yang diperoleh dari variabel pengelolaan sebesar 0,538, variabel kualitas SDM sebesar 0,598, dan variabel motivasi SDM sebesar 0,393, yang artinya bahwa nilainya lebih besar dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas dalam model regresi.

#### 4.2.4 Analisis Jalur

##### a. Model Persamaan Analisis Jalur (Path Analysis)

Nilai koefisien persamaan jalur berikut dihasilkan setelah data diproses pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.15 Model Persamaan Analisis Regresi 1**

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	5.391	2.242		2.405	.018
	Pengelolaan	.832	.094	.679	8.844	.000
	Kualitas SDM	-.108	.090	-.092	-1.200	.233

a. Dependent Variable: Motivasi SDM

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.15, dibuat persamaan regresi model 1 sebagai berikut :

$$Z = 0,679X_1 - 0,092X_2$$

Hasil uji analisis regresi model 1 dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

##### 1. Pengaruh Pengelolaan terhadap Motivasi SDM

Pada model regresi diatas menunjukkan bahwa pengelolaan memiliki nilai positif (0,679), artinya semakin baik pengelolaan yang ada dalam instansi, maka akan meningkatkan motivasi SDM yang dirasakan para pegawai.

##### 2. Pengaruh Kualitas SDM terhadap Motivasi SDM

Pada model regresi diatas menunjukkan bahwa kualitas SDM memiliki nilai negatif (-0,092), artinya semakin baik kualitas SDM yang diterapkan dalam instansi, maka motivasi SDM semakin menurun namun tidak signifikan.

**Tabel 4.16 Model Persamaan Analisis Regresi 2**

Model	Coefficients <sup>a</sup>					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.808	1.500		.539	.591
	Pengelolaan	-.027	.079	-.025	-.336	.737
	Kualitas SDM	.679	.059	.652	11.497	.000
	Motivasi SDM	.387	.060	.435	6.402	.000

a. Dependent Variable: Kinerja SDM

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.16, dibuat persamaan regresi model 2 sebagai berikut :

$$Y = -0,025X_1 + 0,652X_2 + 0,435Z$$

Hasil uji analisis regresi model 2 dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengaruh Pengelolaan terhadap Kinerja SDM

Pada model regresi di atas menunjukkan bahwa pengelolaan memiliki nilai negatif (-0,025), artinya semakin baik pengelolaan yang ada dalam instansi, maka kinerja SDM semakin menurun namun tidak signifikan.

2. Pengaruh Kualitas SDM terhadap Kinerja SDM

Pada model regresi di atas menunjukkan bahwa kualitas SDM memiliki nilai positif (0,652), artinya semakin baik kualitas SDM yang diterapkan dalam instansi, maka akan meningkatkan kinerja SDM.

3. Pengaruh Motivasi SDM terhadap Kinerja SDM

Pada model regresi di atas menunjukkan bahwa motivasi SDM memiliki nilai positif (0,435), artinya semakin baik motivasi SDM yang dirasakan pegawai, maka akan meningkatkan kinerja SDM.

**b. Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R-Square*)**

Pengujian koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur sejauh mana variasi variabel independen mempengaruhi variasi variabel dependen

dalam suatu model regresi. Berikut tabel hasil analisis uji koefisien determinasi dari dua model regresi penelitian yang dipergunakan :

**Tabel 4.17 Koefisien Determinasi Model Regresi 1**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.648 <sup>a</sup>	.419	.410	2.329

a. Predictors: (Constant), Kualitas SDM, Pengelolaan

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Pada Tabel 4.17 koefisien determinasi model regresi 1 di atas menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R-Square* sebesar 0,410, maka dari itu diperoleh kesimpulan bahwa variabel pengelolaan dan kualitas SDM mampu memberikan pengaruh terhadap variabel motivasi SDM sebesar 41% sedangkan sisanya sebesar 59% dari variabel motivasi SDM dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

**Tabel 4.18 Koefisien Determinasi Model Regresi 2**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.830 <sup>a</sup>	.689	.681	1.521

a. Predictors: (Constant), Motivasi SDM, Kualitas SDM, Pengelolaan

b. Dependent Variable: Kinerja SDM

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Pada Tabel 4.18 koefisien determinasi model regresi 2 di atas menunjukkan nilai *Adjusted R-Square* sebesar 0,681, maka dari itu diperoleh kesimpulan bahwa variabel pengelolaan, kualitas SDM dan motivasi SDM mampu memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja

SDM sebesar 68,1% sedangkan sisanya sebesar 31,9% dari variabel kinerja SDM dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

**c. Uji Hipotesis (Uji t)**

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah masing – masing variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat atau tidak. Berikut tabel hasil uji hipotesis sebagai berikut :

**Tabel 4.19 Uji Hipotesis Model 1**

Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta		
1	(Constant)	5.391	2.242	2.405	.018
	Pengelolaan	.832	.094	8.844	.000
	Kualitas SDM	-.108	.090	-1.200	.233

a. Dependent Variable: Motivasi SDM

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Pada Tabel 4.19 Uji t di atas menunjukkan beberapa hasil sebagai berikut :

1. Nilai variabel pengelolaan t hitung lebih besar dari t tabel ( $8,844 > 1,98063$ ) dan signifikansi t hitung lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Maka dari itu diperoleh keputusan H0 ditolak dan Ha diterima, yang artinya bahwa variabel pengelolaan secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi SDM. Dengan kesimpulan bahwa variabel pengelolaan memiliki pengaruh yang signifikan untuk meningkatkan motivasi SDM.
2. Nilai variabel kualitas SDM t hitung lebih kecil dari t tabel ( $-1,200 < 1,98063$ ) dan signifikansi t hitung lebih besar dari 0,05 ( $0,233 > 0,05$ ). Maka dari itu diperoleh keputusan H0 diterima dan Ha ditolak, yang artinya bahwa variabel kualitas SDM secara parsial tidak memiliki

pengaruh signifikan terhadap variabel motivasi SDM. Dengan kesimpulan bahwa variabel kualitas SDM tidak memiliki pengaruh yang signifikan untuk meningkatkan motivasi SDM.

**Tabel 4.20 Uji Hipotesis Model 2**

		Coefficients <sup>a</sup>			
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	.808	1.500		.539
	Pengelolaan	-.027	.079	-.025	-.336
	Kualitas SDM	.679	.059	.652	11.497
	Motivasi SDM	.387	.060	.435	6.402
					Sig.
					.591
					.737
					.000
					.000

a. Dependent Variable: Kinerja SDM

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Pada Tabel 4.20 Uji t di atas menunjukkan beberapa hasil sebagai berikut :

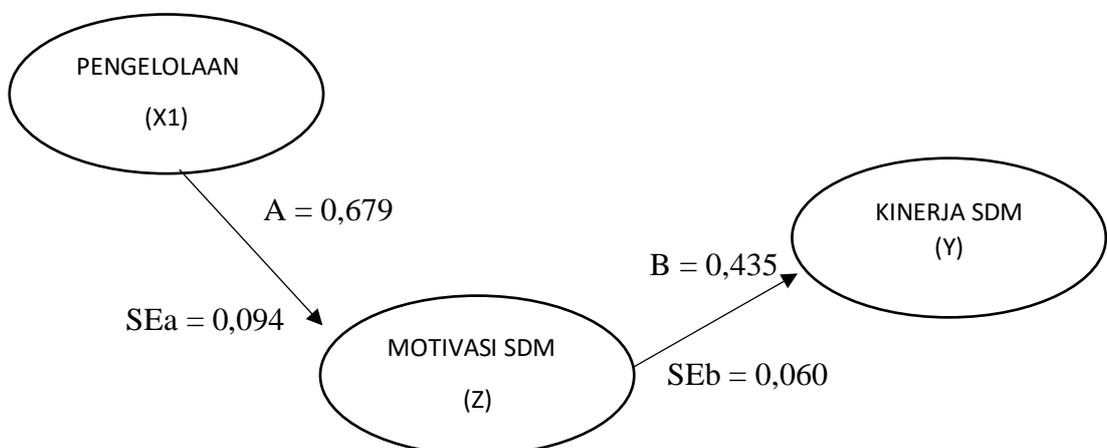
1. Nilai variabel pengelolaan t hitung lebih kecil dari t tabel ( $-0,336 < 1,98063$ ) dan signifikansi t hitung lebih besar dari 0,05 ( $0,737 > 0,05$ ). Maka dari itu diperoleh keputusan H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak, yang artinya bahwa variabel pengelolaan secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja SDM. Dengan kesimpulan bahwa variabel pengelolaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan untuk meningkatkan kinerja SDM.
2. Nilai variabel kualitas SDM t hitung lebih besar dari t tabel ( $11,497 > 1,98063$ ) dan signifikansi t hitung lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Maka dari itu diperoleh keputusan H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima, yang artinya bahwa variabel kualitas SDM secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja SDM. Dengan kesimpulan bahwa variabel kualitas SDM memiliki pengaruh yang signifikan untuk meningkatkan kinerja SDM.

3. Nilai variabel motivasi SDM t hitung lebih besar dari t tabel ( $6,402 > 1,98063$ ) dan signifikansi t hitung lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Maka dari itu diperoleh keputusan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang artinya bahwa variabel motivasi SDM secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja SDM. Dengan kesimpulan bahwa variabel motivasi SDM memiliki pengaruh yang signifikan untuk meningkatkan kinerja SDM.

#### 4.2.5 Uji Sobel

Pengujian uji sobel pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah motivasi SDM mampu memediasi antara pengelolaan dan kualitas SDM terhadap kinerja SDM. Penilaian apakah suatu variabel berperan sebagai intervening memerlukan pemeriksaan nilai signifikansi pada uji statistik two-tailed probability. Apabila nilai signifikansi ini kurang dari 0,05, hal ini mengindikasikan bahwa variabel tersebut dapat dianggap sebagai variabel intervening atau berperan sebagai perantara dalam hubungan anatara variabel lainnya. Berikut nilai dari hasil uji sobel sebagai berikut :

1. Uji Sobel antara Motivasi SDM memediasi Pengelolaan terhadap Kinerja SDM



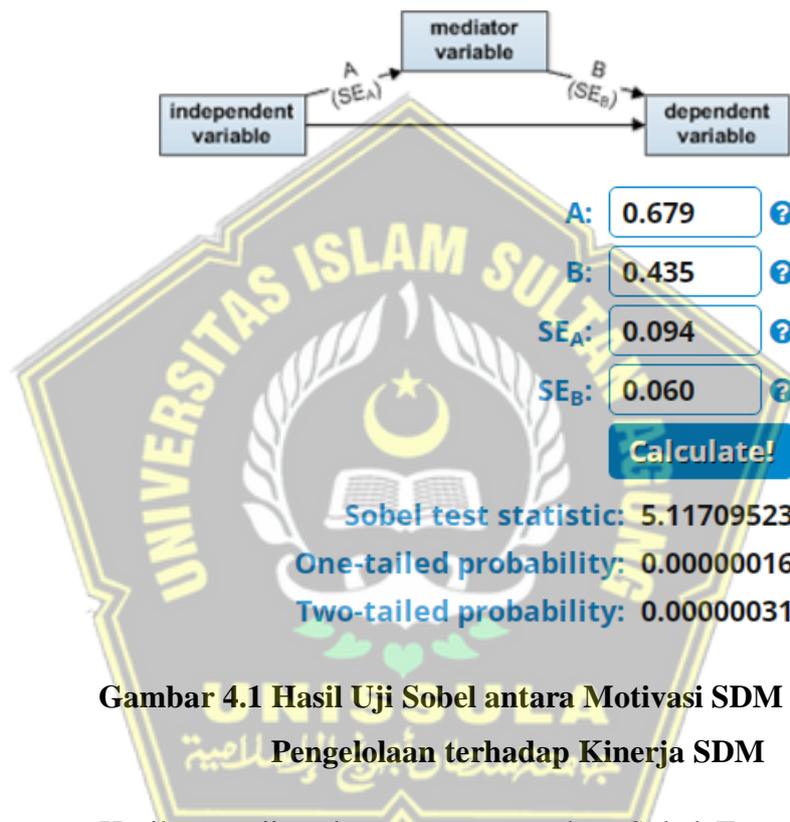
Keterangan :

A = Koefisien Regresi Motivasi SDM dipengaruhi Pengelolaan

B = Koefisien Regresi Kinerja SDM dipengaruhi Motivasi SDM

SE<sub>A</sub> = Standar Error Motivasi SDM dipengaruhi Pengelolaan

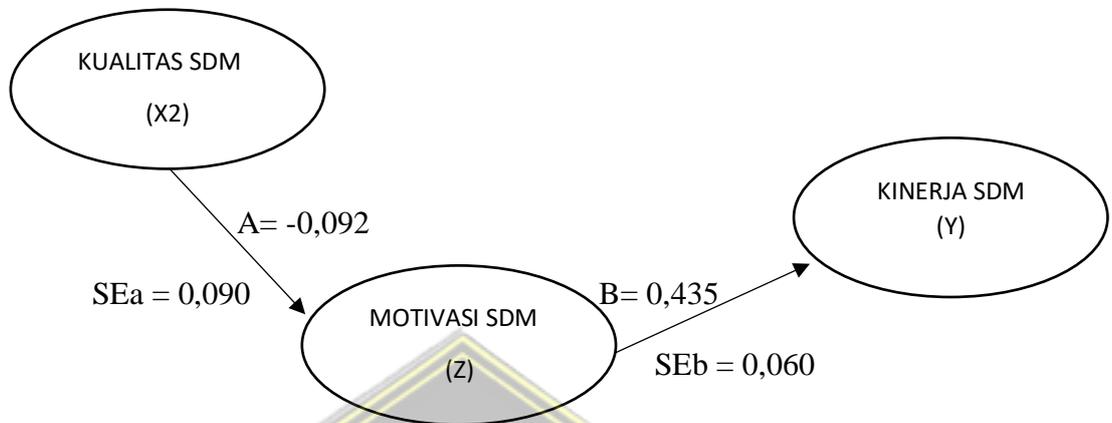
SE<sub>B</sub> = Standar Error Kinerja SDM dipengaruhi Motivasi SDM



**Gambar 4.1 Hasil Uji Sobel antara Motivasi SDM memediasi Pengelolaan terhadap Kinerja SDM**

Hasil pengujian dengan menggunakan Sobel Test, seperti yang diperlihatkan pada gambar sebelumnya, menunjukkan sebuah nilai yang disebut sebagai Test Statistic senilai 5,117, dengan probabilitas yang setara dengan 0,000. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil jika dibandingkan dengan tingkat signifikansi yang telah ditetapkan, yaitu 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Dari hasil ini, kita dapat menarik kesimpulan bahwa peran motivasi SDM mampu memediasi pengaruh pengelolaan terhadap kinerja SDM. Dengan kata lain motivasi SDM dapat menjadi variabel intervening antara pengelolaan terhadap kinerja SDM.

2. Uji Sobel antara Motivasi SDM memediasi Kualitas SDM terhadap Kinerja SDM



Keterangan :

A = Koefisien Regresi Motivasi SDM dipengaruhi Kualitas SDM

B = Koefisien Regresi Kinerja SDM dipengaruhi Motivasi SDM

SEa = Standar Error Motivasi SDM dipengaruhi Kualitas SDM

SEb = Standar Error Kinerja SDM dipengaruhi Motivasi SDM

The screenshot shows a digital calculator for the Sobel test. It includes four input fields: 'A' with the value '-0.092', 'B' with '0.435', 'SE<sub>A</sub>' with '0.090', and 'SE<sub>B</sub>' with '0.060'. Each field has a question mark icon to its right. Below the inputs is a blue 'Calculate!' button. The background of the calculator interface features the logo of Universitas Islam Sultan Agung.

Sobel test statistic: -1.01221041

One-tailed probability: 0.15571873

Two-tailed probability: 0.31143746

Gambar 4.2 Hasil Uji Sobel antara Motivasi SDM memediasi Kualitas SDM terhadap Kinerja SDM

Hasil pengujian dengan menggunakan Sobel Test, seperti yang diperlihatkan pada gambar sebelumnya, menunjukkan sebuah nilai yang disebut sebagai Test Statistic senilai -1,012, dengan probabilitas yang setara dengan 0,311. Nilai probabilitas tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan tingkat signifikansi yang telah ditetapkan, yaitu 0,05 ( $0,311 > 0,05$ ). Dari hasil ini, kita dapat menarik kesimpulan bahwa peran motivasi SDM tidak mampu memediasi pengaruh kualitas SDM terhadap kinerja SDM. Dengan kata lain, kualitas SDM tidak dapat menjadi variabel intervening antara kualitas SDM terhadap kinerja SDM.

### **4.3 Pembahasan**

#### **4.3.1 Pengaruh Pengelolaan Terhadap Motivasi SDM**

Hasil penelitian uji hipotesis memperlihatkan bahwa variabel pengelolaan menghasilkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel ( $8,844 > 1,98063$ ). Disertai dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 (yang lebih kecil dari 0,05). Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel pengelolaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi SDM. Dengan kesimpulan bahwa peningkatan pengelolaan memiliki pengaruh untuk meningkatkan motivasi SDM secara signifikan. Semakin meningkatnya pengelolaan akan memiliki dampak semakin meningkatnya motivasi SDM. Dengan kata lain, semakin baik pengelolaan yang diterapkan dalam organisasi, baik itu pengelolaan dari sisi manajemen, operasional, atau kebijakan yang diterapkan, semakin tinggi pula motivasi yang dimiliki oleh SDM dalam organisasi tersebut.

Pengelolaan yang efektif memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan motivasi SDM. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, mendukung kinerja tim, serta memberikan penghargaan yang sesuai akan mendorong SDM untuk bekerja lebih giat dan termotivasi dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung, baik dari segi fisik maupun psikologis, dapat meningkatkan

kenyamanan bagi para pegawai. Ketika mereka merasa didukung dan diperhatikan, motivasi intrinsik mereka akan meningkat, yang pada gilirannya akan berdampak positif terhadap produktivitas mereka terhadap Sekretariat Daerah.

Kesempatan untuk berkembang melalui pelatihan atau pengembangan keterampilan memberikan dampak besar terhadap motivasi pegawai, karena mereka merasa dihargai dan didukung dalam mengembangkan potensi diri. Pegawai yang diberikan peluang ini akan lebih termotivasi untuk mencapai prestasi yang lebih baik, karena mereka melihat adanya investasi Sekretariat Daerah dalam pengembangan pribadi dan profesional mereka. Selain itu, pengelolaan yang memberikan penghargaan dan pengakuan atas prestasi pegawai, baik dalam bentuk financial maupun non-financial, juga berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja. Penghargaan ini menjadi bentuk apresiasi yang menguatkan pegawai untuk terus memberikan kontribusi secara maksimal. Dengan memperhatikan aspek – aspek ini, manajemen dapat secara signifikan memengaruhi tingkat motivasi SDM, yang pada akhirnya akan mendorong peningkatan kerja yang lebih baik secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sigit & Insyiah, 2023).

#### **4.3.2 Pengaruh Kualitas SDM Terhadap Motivasi SDM**

Hasil penelitian uji hipotesis memperlihatkan bahwa variabel kualitas SDM menghasilkan nilai t hitung lebih kecil dari t tabel ( $-1,200 < 1,98063$ ). Disertai dengan nilai sinifikansi sebesar 0,233 (yang lebih besar dari 0,05). Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kualitas SDM memiliki pengaruh untuk meningkatkan motivasi SDM namun tidak signifikan. Semakin meningkatnya kualitas SDM akan memiliki dampak semakin meningkatnya motivasi SDM namun bukan merupakan peningkatan yang signifikan.

Kualitas SDM sering kali merujuk pada kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai. Pegawai yang memiliki

keterampilan tinggi atau pendidikan yang baik tidak selalu menjamin bahwa seseorang akan termotivasi untuk bekerja dengan baik. Motivasi pegawai lebih dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal yang bisa lebih berpengaruh daripada kemampuan pegawai itu sendiri. Faktor – faktor ini mencakup lingkungan kerja yang mendukung, gaya kepemimpinan yang inspiratif, serta insentif atau penghargaan yang diberikan oleh Sekretariat Daerah. Seorang pegawai yang kompeten mungkin tidak merasa termotivasi jika tidak ada sistem penghargaan, pengakuan, atau suasana kerja yang mendukung. Kualitas SDM bisa saja berperan dalam menumbuhkan motivasi jika keterampilan dan kemampuan seseorang membuat mereka merasa lebih percaya diri dan mampu menghadapi berbagai tantangan.

Sebaliknya, kualitas SDM yang kurang mungkin dapat menghambat motivasi pegawai, karena mereka merasa tidak mampu memenuhi tuntutan pekerjaan. Pengelolaan yang baik, lingkungan kerja yang mendukung, kesempatan untuk berkembang, dan penghargaan sering kali menjadi faktor kunci dalam memengaruhi motivasi. Meskipun kualitas SDM berperan penting dalam menentukan kemampuan pegawai mencapai target, pengelolaan yang buruk dapat membuat pegawai merasa tidak termotivasi meskipun mereka memiliki keterampilan tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mu'ah et al., 2023).

#### **4.3.3 Pengaruh Pengelolaan Terhadap Kinerja SDM**

Hasil penelitian uji hipotesis memperlihatkan bahwa variabel pengelolaan menghasilkan nilai t hitung lebih kecil dari t tabel ( $-0,336 < 1,98063$ ). Disertai dengan nilai sinifikansi sebesar 0,737 (yang lebih besar dari 0,05). Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan pengelolaan memiliki pengaruh untuk meningkatkan kinerja SDM namun tidak signifikan. pengelolaan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Semakin meningkatnya pengelolaan akan memiliki dampak semakin meningkatnya kinerja SDM namun bukan merupakan peningkatan yang signifikan.

Pernyataan bahwa pengelolaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM dapat dilihat dari berbagai sudut pandang. Pengelolaan yang efektif memberikan arahan, tujuan, dan sasaran yang jelas kepada pegawai, yang pada akhirnya berpengaruh pada pencapaian kinerja mereka. Sebaliknya, jika pengelolaan buruk, dapat menyebabkan pegawai merasa bingung atau tidak memahami apa yang diharapkan dari mereka, sehingga kinerja mereka bisa menurun. Manajemen yang baik memastikan bahwa SDM memiliki semua sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan tugas dengan efektif, termasuk alat, teknologi, pelatihan, dan dukungan administratif. Ketika sumber daya tersebut tidak memadai atau dukungan tidak ada, kinerja SDM cenderung terpengaruh secara negatif.

Pengelolaan yang melibatkan kepemimpinan yang baik berperan besar dalam memotivasi dan mengarahkan tim untuk mencapai hasil yang diinginkan. Jika pengelolaan kurang efektif dalam memberikan arahan atau dukungan, maka kinerja SDM akan terpengaruh. Selain itu, pengelolaan yang mendorong pengembangan karier dan pelatihan memberikan peluang bagi pegawai untuk meningkatkan keterampilan mereka, yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, jika kesempatan untuk berkembang tidak tersedia, kinerja pegawai mungkin stagnan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sigit & Insyiah, 2023).

#### **4.3.4 Pengaruh Kualitas SDM Terhadap Kinerja SDM**

Hasil penelitian uji hipotesis memperlihatkan bahwa variabel kualitas SDM menghasilkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel ( $11,497 < 1,98063$ ). Disertai dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 (yang lebih kecil dari 0,05). Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kualitas SDM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja SDM. Dengan kesimpulan bahwa peningkatan kualitas SDM memiliki pengaruh untuk meningkatkan kinerja SDM secara signifikan. Semakin meningkatnya kualitas SDM akan memiliki dampak semakin meningkatnya kinerja SDM.

Kualitas SDM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SDM itu sendiri. Kualitas SDM merujuk pada kemampuan, keterampilan, serta pendidikan dalam bekerja. Faktor – faktor ini secara langsung berdampak pada seberapa baik seseorang mampu melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi. Kualitas SDM yang tinggi menunjukkan bahwa pegawai memiliki kompetensi dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efektif. Pegawai yang terampil cenderung lebih produktif, mampu menyelesaikan tugas lebih cepat dan menghasilkan output yang berkualitas lebih tinggi. Selain itu, SDM yang berkualitas biasanya lebih kreatif dan inovatif karena mereka memiliki wawasan luas, pengetahuan yang mendalam, dan kemampuan berpikir kritis. Ini sangat penting untuk meningkatkan kinerja dalam situasi yang memerlukan ide – ide baru atau solusi inovatif.

SDM yang berkualitas memiliki kemampuan yang lebih baik untuk beradaptasi dengan berbagai perubahan, termasuk teknologi baru, proses kerja yang berbeda, dan tuntutan pasar yang dinamis. Kemampuan ini sangat krusial, karena lingkungan kerja saat ini menuntut mereka untuk cepat belajar dan menguasai keterampilan baru agar tetap relevan dan produktif. Semakin tinggi kualitas SDM, semakin besar pula kemungkinan pegawai untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Hal ini berdampak positif pada produktivitas dan kontribusi secara keseluruhan serta mendukung keberhasilan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Atika & Mafra, 2020).

#### **4.3.5 Pengaruh Motivasi SDM Terhadap Kinerja SDM**

Hasil penelitian uji hipotesis memperlihatkan bahwa variabel motivasi SDM menghasilkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel ( $6,402 > 1,98063$ ). Disertai dengan nilai sinifikansi sebesar 0,000 (yang lebih kecil dari 0,05). Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi SDM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja SDM. Dengan kesimpulan bahwa peningkatan motivasi SDM memiliki

pengaruh untuk meningkatkan kinerja SDM secara signifikan. Semakin meningkatnya motivasi SDM akan memiliki dampak semakin meningkatnya kinerja SDM.

Motivasi SDM secara umum berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Motivasi merupakan salah satu faktor kunci yang mendorong pegawai untuk mencapai hasil yang lebih baik dalam pekerjaannya. Pegawai yang termotivasi cenderung bekerja lebih keras dan lebih fokus pada tugas mereka, sehingga dapat meningkatkan produktivitas. Mereka biasanya memiliki inisiatif yang lebih tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu. Selain itu, motivasi sering kali memicu kreativitas dan inovasi, dimana pegawai yang merasa termotivasi lebih mungkin untuk menemukan solusi baru, mengatasi tantangan, serta memberikan ide-ide yang dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Motivasi yang tinggi mendorong pegawai untuk lebih disiplin dalam pekerjaan mereka, termasuk kehadiran yang lebih konsisten dan partisipasi aktif dalam berbagai aktivitas kerja. Sebaliknya, pegawai yang kurang termotivasi mungkin lebih sering absen atau kurang disiplin, yang dapat berdampak negatif terhadap kinerja mereka. Motivasi untuk berkembang dan meningkatkan diri secara profesional juga dapat mendorong pegawai untuk lebih aktif mencari pelatihan, pengetahuan baru, atau keterampilan tambahan yang pada akhirnya akan meningkatkan kompetensi mereka dan berkontribusi pada perbaikan kinerja secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Maswar et al., 2020).

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang peningkatan kinerja SDM melalui pengelolaan dan kualitas SDM serta motivasi SDM sebagai variabel intervening pada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang, yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dengan jumlah responden sebanyak 120 pegawai diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengelolaan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi SDM. Artinya bahwa semakin meningkatnya pengelolaan akan memiliki dampak semakin meningkatnya motivasi SDM. Ini mengindikasikan bahwa motivasi SDM dapat didukung oleh indikator – indikator pengelolaan yang meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan kerja, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, serta pemeliharaan karyawan akan berdampak langsung pada peningkatan motivasi SDM. Dengan pengelolaan yang tepat, pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dapat merasa lebih diperhatikan dan termotivasi, sehingga dapat mendukung tercapainya target serta tujuan organisasi secara lebih efektif.
2. Kualitas SDM tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi SDM. Artinya bahwa semakin meningkatnya kualitas SDM akan memiliki dampak semakin meningkatnya motivasi SDM namun bukan merupakan peningkatan yang signifikan. Ini mengindikasikan bahwa indikator – indikator kualitas SDM seperti kualitas intelektual, pendidikan, memahami bidangnya, kemampuan, semangat kerja, serta kemampuan perencanaan pengorganisasian tidak secara langsung memberikan dampak besar pada motivasi kerja mereka. Peningkatan kualitas SDM mungkin meningkatkan motivasi hingga tingkat tertentu, tetapi peningkatan tersebut tidak signifikan.

3. Pengelolaan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Artinya bahwa semakin meningkatnya pengelolaan akan memiliki dampak semakin meningkatnya kinerja SDM namun bukan merupakan peningkatan yang signifikan. Ini mengindikasikan bahwa indikator - indikator pengelolaan yang meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan kerja, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, serta pemeliharaan karyawan tidak memberikan dampak besar terhadap peningkatan kinerja SDM. Meskipun peningkatan dalam pengelolaan dapat sedikit membantu dalam peningkatan kinerja, dampaknya tidak akan terlalu signifikan tanpa adanya dukungan dari faktor lain yang lebih langsung mempengaruhi kinerja SDM.
4. Kualitas SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Artinya bahwa semakin meningkatnya kualitas SDM akan memiliki dampak semakin meningkatnya kinerja SDM. Ini mengindikasikan bahwa kinerja SDM dapat didukung oleh indikator – indikator kualitas SDM seperti kualitas intelektual, pendidikan memahami bidangnya, kemampuan, semangat kerja, serta kemampuan perencanaan pengorganisasian. Ketika kualitas SDM meningkat, kemampuan mereka untuk memberikan kontribusi secara optimal dalam organisasi juga akan meningkat, sehingga akan berdampak langsung pada pencapaian target dan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.
5. Motivasi SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Artinya bahwa semakin meningkatnya motivasi SDM akan memiliki dampak semakin meningkatnya kinerja SDM. Ini mengindikasikan bahwa kinerja SDM dapat didukung oleh indikator – indikator motivasi SDM yang meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan untuk disukai, kebutuhan harga diri, serta kebutuhan pengembangan diri. Ketika motivasi pegawai meningkat, maka kinerja mereka juga cenderung meningkat. Pegawai yang termotivasi akan

bekerja dengan lebih produktif serta memiliki dedikasi yang tinggi guna mencapai tujuan organisasi.

6. Hasil sobel test pertama menunjukkan bahwa peran motivasi SDM mampu memediasi pengaruh pengelolaan terhadap kinerja SDM. Dengan kata lain, motivasi SDM dapat menjadi variabel intervening antara pengelolaan terhadap kinerja SDM.
7. Hasil sobel test kedua menunjukkan bahwa peran motivasi SDM tidak mampu memediasi pengaruh kualitas SDM terhadap kinerja SDM. Dengan kata lain, kualitas SDM tidak dapat menjadi variabel intervening antara kualitas SDM terhadap kinerja SDM.

## 5.2 Saran

Berbasis konklusi yang telah diuraikan, berikut beberapa saran yang dapat diambil untuk meningkatkan kinerja SDM di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang :

1. Pada variabel pengelolaan indikator “pemberian kompensasi” mendapat nilai terendah. Beberapa cara yang bisa dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dalam meningkatkan pengelolaan pegawai yaitu dengan memberikan biaya pemeriksaan kesehatan dan tunjangan pegawai. Dengan menyediakan pemeriksaan kesehatan secara berkala, masalah kesehatan akan terdeteksi lebih awal, sehingga pegawai dapat bekerja lebih optimal. Selain itu, dengan pemberian tunjangan yang memadai dapat membantu pegawai memenuhi kebutuhan sehari – hari serta dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai.
2. Pada variabel kualitas SDM indikator “kemampuan perencanaan pengorganisasian” mendapat nilai terendah. Beberapa langkah yang harus dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dalam meningkatkan hal tersebut yaitu dengan adanya sistem penilaian kinerja dan penggunaan teknologi informasi. Dengan mengembangkan sistem penilaian kinerja yang berfokus pada kemampuan perencanaan dan

pengorganisasian. Umpan balik dari evaluasi ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi area pengembangan serta memberikan pengakuan terhadap pencapaian pegawai. Selain itu dengan penggunaan teknologi informasi dalam proses perencanaan dan pengorganisasian seperti penggunaan perangkat lunak manajemen proyek dapat membantu pegawai dalam menyusun rencana, memantau kemajuan, serta berkolaborasi lebih efektif.

3. Pada variabel motivasi SDM indikator “kebutuhan harga diri” dan “kebutuhan pengembangan diri” mendapat nilai terendah, hal ini akan berpengaruh pada jalannya operasional dalam Sekretariat Daerah. Dengan menerapkan kebutuhan harga diri dan kebutuhan pengembangan diri, Sekretariat Daerah tidak hanya meningkatkan produktivitas saja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik bagi semua pegawai. Beberapa cara yang bisa dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dalam meningkatkan motivasi pegawai mengenai hal tersebut yaitu dengan memberikan apresiasi dan mentoring kepada pegawai. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi pegawai yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan organisasi.
4. Pada variabel kinerja SDM indikator “penekanan biaya” mendapat nilai terendah. Langkah yang dapat dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang yaitu dengan penetapan prioritas tugas. Dengan menyelesaikan tugas - tugas yang paling penting dan mendesak terlebih dahulu. Dengan memfokuskan sumber daya pada prioritas ini, pekerjaan yang memiliki dampak terbesar dapat diselesaikan lebih efektif. Seperti penggunaan matriks prioritas guna mengevaluasi tugas berdasarkan urgensi dan kepentingan, serta membantu pegawai memahami mana yang harus diselesaikan terlebih dahulu. Dengan melakukan langkah ini Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dapat memaksimalkan hasil kerja pegawai, mengurangi pemborosan, serta dapat meningkatkan efisiensi secara keseluruhan.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Sulitnya mengetahui kesungguhan responden dalam mengisi kuesioner. Usaha yang dilakukan guna memperkecil kesalahan yaitu dalam memberi gambaran tentang maksud dan tujuan penelitian ini.
2. Pengumpulan data dalam penelitian ini hanya didasarkan pada hasil penyebaran kuesioner, sehingga memungkinkan adanya unsur ketidakobjektifan dalam proses pengisian, seperti pengisian kuesioner yang dilakukan secara bersamaan. Selain itu, terdapat juga faktor sifat responden seperti, tingkat kejujuran dan rasa takut yang dapat mempengaruhi jawaban mereka dalam menjawab kuesioner dengan sebenarnya.
3. Saat pengambilan data penelitian yaitu saat penyebaran kuesioner penelitian kepada responden, tidak dapat dipantau secara langsung dan cermat apakah jawaban yang diberikan oleh responden benar – benar sesuai dengan pendapatnya sendiri atau tidak.
4. Penelitian ini dilaksanakan pada batasan waktu tertentu, sehingga tidak semua aspek yang berkaitan dengan topik penelitian dapat dianalisis secara menyeluruh. Penelitian ini hanya fokus pada aspek – aspek tertentu yang dianggap paling relevan, sementara aspek lainnya mungkin kurang dieksplorasi secara mendalam.

### 5.4 Agenda Penelitian Mendatang

1. Agar penelitian lebih komprehensif dan informatif, peneliti di masa mendatang sebaiknya mempertimbangkan untuk menambahkan variabel – variabel tambahan ke dalam analisis. Variabel seperti kepuasan kerja, loyalitas kerja, dan faktor- faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja SDM. Sehingga dapat memberikan wawasan yang lebih lengkap tentang hubungan antara variabel – variabel penelitian.
2. Memastikan data yang digunakan dalam penelitian adalah data yang valid dan dapat diandalkan. Peneliti di masa mendatang sebaiknya

melakukan validasi data yang lebih cermat untuk meminimalkan potensi bias atau kesalahan dalam hasil penelitian.

3. Disarankan agar penelitian selanjutnya menambah jumlah sampel populasi. Hal ini bertujuan agar memperoleh data yang lebih akurat dan berkualitas untuk analisis, sehingga dapat meningkatkan kevalidan dan generalisasi hasil penelitian. Dengan demikian, penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pemahaman mengenai topik yang diteliti.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, K., Jannah, M., Aiman, U., Hasda, S., Fadilla, Z., Taqwin, Masita, Ardiawan, K. N., & Sari, M. E. (2022). Metodologi Penelitian Kuantitatif. In *Yayasan Penerbit Muhammad Zaini*.
- Aisyah, M. F., Utami, W., Sunardi, & Sudarsih. (2017). Kualitas Sumber Daya Manusia, Profesionalisme Kerja, Dan Komitmen Sebagai Faktor Pendukung Peningkatan Kinerja Karyawan PDAM Kabupaten Jember. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 4(1), 131. <https://doi.org/10.19184/ejeba.v4i1.4753>
- Amalia, A. R., Haliah, & Nirwana. (2022). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 3(2), 28–36.
- Ananda, F. R., Junaidi, Lubis, Y., & Syaifuddin. (2019). PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) TERHADAP EFEKTIFITAS KERJA DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PELAKSANA DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II (Persero). *Jurnal Agrica*, 12(2), 103. <https://doi.org/10.31289/agrica.v12i2.2866>
- Ariansyah, N., & Roni, M. (2023). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Cipta Prima Kontrindo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 10(2), 568–579. <https://doi.org/10.37606/publik.v10i2.664>
- Atika, K., & Mafra, N. U. (2020). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Profesionalisme Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PIN (Persero) Pelaksana Pembangkit Bukit Asam Tanjung Enim. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 17(4), 355. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v17i4.5098>
- Ayomi, G. R. (2023). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Di Vouk Hotel Suites Penang. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(24), 338–343.

- Eka Putri, S. S., Al Sukri, S., & Djamil, N. (2022). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi, Komitmen Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Kota Dumai. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4, 1349–1358.
- Enny Dwi Soeharyanti, Muryati, N. M. (2020). Analisis Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Sebagai Variabel Intervening Di Departemen Produksi Pt Domusindo Pandaan. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Faizi, A., Josiah, T., & Parel, E. (2022). Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Provinsi Lampung. *Dikombis : Jurnal Dinamika Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*, 1(3), 415–424. <https://doi.org/10.24967/dikombis.v1i3.1823>
- Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(1), 134–151. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i1.172>
- Fudzah, N., Bahri, S., & Khairani, L. (2020). Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Pos Indonesia Kantor Regional I Medan. *Jurnal Akuntansi Manajemen Ekonomi*, 1(3), 173–183.
- Gami, E. R. P., Harahap, N., Novika, S., Samosir, S. H., & Tumanggo, M. B. (2024). Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar (SD) di Kecamatan Pantai Labu Kabupaten Deli Serdang. *EKOMA : Jurnal Ekonomi*, 3(4), 605–610.
- Gea, J. P. J., Mendrofa, S. A., Hidayat, M., Waruwu, & Waruwu, E. (2024). Analisis Metode Dan Teknik Rekrutmen Karyawan Pada PT . Elnusa Petrofin Kecamatan Gunungsitoli Idanoi Kota Gunungsitoli. 1049–1064.

- Ghozali, I. (2020). Processing Data penelitian Menggunakan SPSS. *E-Book*, 1, 154.
- Hendrayani. (2020). Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pd. Pasar Makassar Raya Kota Makassar. *Jurnal Economix*, 8(1), 1–12.
- Heri, & Andayani, F. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bidang Kepemudaan Dinas Pemuda Dan Olahraga Kota Bandung. *Neo Politea*, 1(2), 17–34. <https://doi.org/10.53675/neopolitea.v1i2.105>
- Indriani, R. A. R. F. (2021). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Komitmen Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Banyuasin. *Integritas Jurnal Manajemen Profesional (IJMPRO)*, 2(2), 291–296. <https://doi.org/10.35908/ijmpro.v2i2.99>
- Iskandar, D. (2018). Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dan Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 12(1), 23–31. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v12i1.8>
- Khoerunnisa, Y., Rahayuningsih, N., & Suranta. (2017). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Kasus Di Dinas Perhubungan Kabupaten Indramayu). *Jurnal Investasi*, 5(2), 43–44.
- Kurniasari, R., Bilgah, & Shafira, A. D. (2020). *ANALISIS KOMPENSASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA PT PLN ( PERSERO ) UNIT LAYANAN PELANGGAN DEPOK*. 9(1), 59–67.
- Laily, N., & Anah, L. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Rukun Bersama Sentosa Kediri. *BIMA : Journal of Business and Innovation Management*, 3(2), 139–153. <https://doi.org/10.33752/bima.v3i2.5478>
- Loliyani, R., & Loliyana, R. (2024). *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada RS. Medikal Inisania*. 3(1), 3025–5716.

- Ma'ruf, Chair, & Ummul. (2020). Pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja pada pt. nirha jaya tehnik makassar. *Jurnal Brand*, 2(1), 99–108.
- Machali, I. (2021). Metode Penelitian Kuantitatif. In *Laboratorium Penelitian dan Pengembangan FARMAKA TROPIS Fakultas Farmasi Universitas Mulawarman, Samarinda, Kalimantan Timur*.
- Marpaung, F. K., Namirah, Y., Usandra, S., Putra, G., & Monica, C. (2020). Universitas Dharmawangsa 175 TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT GLOBELINK SEA AND AIR FREIGHT INDONESIA. *Jurnal Warta Edisi*, 63, 1829–7463.
- Maswar, Jufri, M., & Mahyani, Z. (2020). "Volume 1, No, 1 Februari 2020." *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, 1, 16–29.
- Maulana, F. A., Handayani, V. P., Amaniyah, F., Septiyanti, F. N. N., & Pratiwi, R. (2022). Analisis Pengelolaan SDM Desa Tujuan Objek Wisata Melalui Community Based Tourism (CBT) Terhadap Kesejahteraan Masyarakat (Studi Empiris Pada Kelurahan Kandri, Kecamatan Gunungpati, Semarang). *Prosiding Seminar Nasional Akuntansi Dan Manajemen (SENAMA)*, 30–42. <https://doi.org/10.52353/senama.v1i1.270>
- Mu'ah, M., Firdawati, Y., Mas'adah, M., & Masram, M. (2023). Pengaruh Kualitas SDM Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pengadilan Negeri Lamongan. *Jesya*, 6(2), 1621–1635. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1172>
- Mufidah, S., Mursito, B., & Kustiyah, E. (2020). Pelatihan Kerja, Motivasi Dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Rifan Financindo Berjangka Solo. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 4(01), 145–154. <https://doi.org/10.29040/jie.v4i01.830>
- Mulia, R. A., & Saputra, N. (2021). The Effect of Competence, Work Environment and Achievement Motivation on the Performance of Civil Servants of the Regional Secretariat of Padang City. *JIEE: Jurnal Ilmiah Ekonomi & Erudisi*,

01(1), 1–24.

- Nuryadi, Astuti, T. D., Utami, E. S., & Budiantara, M. (2017). Buku Ajar Dasar-dasar Statistik Penelitian. In *Sibuku Media*.
- Oktaviani, D. N., Firdaus, M. A., & Bimo, W. A. (2020). Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Manager : Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(1), 101. <https://doi.org/10.32832/manager.v3i1.3838>
- Peryuda, S., & Khoiri, M. (2023). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Karya Sukses Kreasi Kota Batam. *ECo-Buss*, 5(3), 818–830. <https://doi.org/10.32877/eb.v5i3.565>
- Prasetyo, A., Wibisono, C., & . I. (2021). The Influence of Organisational Culture, Quality of Human Resources and Motivation on Employee Performance through Work Discipline at the Class IIA Batam Penitentiary. *International Journal of Research and Review*, 8(7), 105–116. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20210715>
- Pratama, I., & Wahyuningtyas, Y. F. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kedisiplinan Pada Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 1(1), 171–189. <https://doi.org/10.32477/jrabi.v1i1.xxx>
- Ramdhona, T. S., Rahwana, K. A., & Sutrisna, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(2), 891–914. <https://doi.org/10.46306/vls.v2i2.119>
- Salawangi, G. E., Kolibu, F. K., & Wowor, R. (2018). Jurnal KESMAS, Vol. 7 No. 5, 2018. *Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Perawat Di Instalasi Rawat Inap Rsud Liun Kendage Tahuna Kabupaten Sangihe*, 7(5).
- Sari, S. S. M., Khasanah, S., Pasha, S., & Sanjaya, V. F. (2021). Pengaruh Motivasi, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus Klinik Kecantikan Puspita Bandar Lampung). *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai*

(*JIMS*), 7(1), 57–66. <https://doi.org/10.24967/jmb.v7i1.1070>

Saripuddin, J., & Handayani, R. (2019). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan Jasman Saripuddin Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Rina Handayani Alumni Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 2(1), 420–429.

Saroinsong, D. J. I., Dotulong, L. O. H., & Jorie, R. jopie. (2022). Analisis Perbedaan Kinerja Pegawai Berdasarkan Gender Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Di Kotamobagu. *Jurnal EMBA*, 10(1), 1721–1728.

Setyawan, D. A. (2021). Hipotesis Dan Variabel Penelitian. In *Tahta Media Group*.

Sigit, B., & Insyiah, C. (2023). Pengaruh Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Komunikasi Interpersonal Dan Motivasi Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Koperasi Setia Budi Wanita Malang. *Sintesa*, 2(02), 18–31. <https://doi.org/10.30996/sintesa.v2i02.8889>

Sinar, R. S., & Ratnawati, S. (2021). Analisis Pengaruh Pengelolaan SDM Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT ASKRINDO Cabang Surakarta. *Jurnal Ilmiah Poli Bisnis*, 13(2), 94–107. <https://doi.org/10.30630/jipb.v13i2.538>

Sri Ms, S. M., Saleh, D., & Tahir, N. (2018). Kinerja Pegawai Di Terminal Kayu Mangiwang Kabupaten Mamuju Tengah. *Kolaborasi : Jurnal Administrasi Publik*, 4(2), 201. <https://doi.org/10.26618/kjap.v4i2.1457>

Susilowati, S., & Farida, I. (2016). Dampak Pengelolaan Sumberdaya Manusia Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT Bukit Jaya Abadi Surabaya. *Jmm17*, 3(02). <https://doi.org/10.30996/jmm17.v3i02.804>

Tarigan, B., & Priyanto, A. A. (2021). Pengaruh Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank DBS Tangerang Selatan. *WACANA EKONOMI (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Akuntansi)*, 20(1), 1–10. <https://doi.org/10.22225/we.20.1.2890.1-10>

- Umam, M. K., & Chalimah. (2023). Analisis Pengaruh Pengelolaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Toko Batik Online Di Kecamatan Buaran Kabupaten Pekalongan. *JMEB: Jurnal Magistra Ekonomi Bisnis*, 1(1), 1–7. <https://journals.unikal.ac.id/index.php/JMEB>
- Umar, A., & Norawati, S. (2022). *PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN INTERVENING PADA UPT SUNGAI DUKU PEKANBARU*. 5(1), 835–853.
- Vigo Hariyanto, Theofilus Samalelo, & Catharina Aprilia Hellyani. (2023). Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank. *Jurnal Kajian Dan Penelitian Umum*, 1(3), 228–238. <https://doi.org/10.47861/jkpu-nalanda.v1i3.253>
- Wahyudiati, D., & Isroah. (2018). Pengaruh Aspek Keuangan Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia (Sdm) Terhadap Kinerja Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (Umkm) Di Desa Kasongan the Effect of Financial Aspect and Human Resource Competence on Umkm Performance in Kasongan Village. *Jurnal Profita: Kajian Ilmu Akuntansi*, 6(2), 1–11.
- Wahyuni, C., Sumargo, B., & Meidianingsih, Q. (2023). Penerapan Analisis Jalur (Path Analysis) dalam Menentukan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Angka Harapan Hidup di Wilayah Indonesia Bagian Tengah. *Jurnal Statistika Dan Aplikasinya*, 7(1), 74–83. <https://doi.org/10.21009/jsa.07107>
- Winatha, J. K. (2018). ANALISIS PROSES REKRUTMEN DAN PROSES SELEKSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus pada PT Javas Tripta Sejahtera). *Agustus*, 5(2), 189–198.
- Yuliani, I. (2023). *Buku Manajemen Sumber Daya Manusia* (Issue 112).