



## **PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA PEMATANG SIANTAR**

**Ratry Widya Ningrum<sup>1)\*</sup>, Erbin Chandra<sup>2)</sup>, Sisca<sup>3)</sup>, Julyanthry<sup>4)</sup>, Marthin Hutler Ambarita<sup>5)</sup>**

<sup>1</sup> Program Studi Manajemen, STIE Sultan Agung, Jalan Surabaya No. 19, Kota Pematang Siantar, Sumatera Utara, 21118, Indonesia.

\*E-mail: [widyaningrumratry@gmail.com](mailto:widyaningrumratry@gmail.com)

### **Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah: 1. Untuk mengetahui gambaran lingkungan kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar. 2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar. 3. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh budaya organisasi pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar. Penelitian ini dilakukan melalui menggunakan desain penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar berjumlah 51 pegawai. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan kuantitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Uji instrumen penelitian yang digunakan melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Teknik analisis yang digunakan adalah uji normalitas, analisis deskriptif kualitatif dan deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: 1. Lingkungan kerja sudah baik, budaya organisasi sudah kuat, dan kinerja pegawai sudah baik. 2. Adanya pengaruh yang positif antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, kemudian adanya pengaruh positif antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel *moderating*. 3. Adanya hubungan yang kuat antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai, dan hubungan yang kuat antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai yang dimoderasi oleh budaya organisasi. Selanjutnya, tinggi rendahnya kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh lingkungan kerja dan budaya organisasi sebagai variabel *moderating*. 4. Hasil hipotesis  $H_0$  ditolak, artinya lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kemudian budaya organisasi mampu memoderasi secara signifikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

**Kata kunci:** Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai

### **Abstract**

*The objectives of this study are: 1. To determine the description of the work environment, organizational culture and employee performance at Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar. 2. To determine the effect of the work environment on employee performance at Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar. 3. To determine the effect of the work environment on employee performance moderated by organizational culture at Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar. This research uses library research design and field research. The population in this study were all Civil Servants (PNS) at the Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar totaling 51 employees. The types of data used in this study are qualitative data and quantitative data. The data sources used are primary data and secondary data. Data collection techniques were carried out by questionnaire, interview and documentation. The research instrument test includes validity test and reliability test. Data analysis techniques include normality test, qualitative descriptive analysis and quantitative descriptive analysis consisting of simple linear regression, correlation coefficient and coefficient of determination, and hypothesis testing. The research results are as follows: 1. Work environment are good, organizational culture are strong and employee performance are good. 2. There is positive effect between work environment on employee performance, then there is a positive influence between the work environment on employee performance with organizational culture as moderating variable. 3. There is moderately high correlation between work environment and employee performance, and moderately high correlation between work environment and employee performance moderated by organizational culture. Furthermore, the level of employee performance can be explained by work environment and organizational culture as moderating*

variable. 4. The results of the hypothesis  $H_0$  are rejected, meaning that work environment has positive and significant effect on employee performance, then organizational culture is able to significantly moderate the effect of the work environment on employee performance.

*Keywords: Work Environment, Organizational Culture, Employee Performance*

## PENDAHULUAN

Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar merupakan salah satu instansi pemerintah yang terletak di Jalan Rajamin Purba No.122, Kel. Bukit Sofa, Kec. Siantar Sitalasari, Kota Pematang Siantar. Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar mempunyai tugas dalam membantu presiden menyelenggarakan sebagian tugas pemerintah di bidang keagamaan berdasarkan peraturan perundang-undangan. Kinerja yang baik dibutuhkan untuk mendukung kelancaran pekerjaan pada Kantor Kementerian Agama Kota pematang Siantar.

Kinerja pegawai sangat menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Berdasarkan (*Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil*, 2019) menyatakan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar diukur dari dua aspek yaitu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja (PK). Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) terdiri dari kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Sedangkan perilaku kerja (PK) terdiri dari orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan.

Fenomena yang terjadi pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar terdapat pada Sasaran Kinerja pegawai (SKP) terlihat dari pegawai kurang mampu menaati aturan-aturan yang berlaku karena masih ada pegawai yang tiba di kantor tidak tepat waktu dan pulang lebih awal. Hal ini disebabkan sebagian pegawai masih memiliki kesibukan di luar pekerjaan yang bukan seharusnya menjadi prioritas justru didahulukan, akibatnya ada beberapa pegawai yang menghabiskan waktu pada saat jam kerja dengan melakukan hal-hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaannya. Selanjutnya Perilaku Kerja (PK) terlihat dari hubungan yang terjalin antar pegawai yang satu dengan yang lainnya masih kurang baik, sehingga sering terjadi

kesalahpahaman dalam menyelesaikan pekerjaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah lingkungan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan (Ahmad, Mappamiring and Mustari, 2022) bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Adapun aspek lingkungan kerja yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kasubbag Umum dan Kepegawaian Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar terlihat bahwa lingkungan kerja pegawai masih belum optimal. Fenomena masalah lingkungan kerja terletak pada aspek lingkungan kerja fisik dikarenakan suara bising yang mengganggu aktivitas pegawai yang sedang bekerja karena lokasi sangat dekat dengan jalan raya sehingga suara kendaraan sangat terdengar sampai ke dalam kantor. Pada aspek lingkungan kerja non fisik dikarenakan kurangnya kekompakan pegawai sehingga menghambat dalam menyelesaikan tugas mereka.

Selain lingkungan kerja, keberhasilan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Hal ini didukung oleh hasil penelitian oleh (Putra, 2020), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dalam (*Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 582*, 2017), aspek budaya organisasi mencakup integritas, profesionalisme, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan.

Fenomena budaya organisasi pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar terdapat pada aspek profesionalisme, yang mana masih terdapat pegawai yang lebih mementingkan urusan pribadi dari pada pekerjaan di instansi. Pada aspek tanggung jawab, yang mana masih terdapat pegawai yang sering meninggalkan kantor tetapi belum menyelesaikan pekerjaannya.

Dari uraian di atas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa adanya masalah

antara harapan dan kenyataan mengenai lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Untuk itu, penulis melakukan penelitian ini.

## **LANDASAN TEORI**

### **Manajemen**

Menurut Haimann dalam (Firmansyah and Mahardika, 2019);(Mulyono et al., 2021), manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama.

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut (Tsauri, 2013);(Silalahi et al., 2022), sumber daya manusia adalah suatu proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (lembaga).

### **Lingkungan Kerja**

Menurut (Farida and Hartono, 2016); (Hartini, Sudirman and Wardhana, 2021), lingkungan kerja adalah keadaan di mana tempat kerja yang baik meliputi fisik dan nonfisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tenang, perasaan betah/keras, dan lain sebagainya.

### **Budaya Organisasi**

Menurut (Wahyudi, 2021);(Romy et al., 2022), budaya organisasi adalah abstraksi dari kepentingan perusahaan yang diturunkan ke dalam bentuk nilai-nilai yang melekat pada sebuah sikap dan perilaku, sehingga menjadi sebuah standar dalam bekerja.

### **Kinerja**

Menurut (Indrasari, 2017), kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian (Ahmad, Mappamiring and Mustari, 2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderating**

Hasil penelitian (Putra, 2020), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara lingkungan kerja dan budaya organisasi bagi pegawai yang mana dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan suatu instansi tercapai. Berdasarkan teori Kasmir dalam (Juniarti and Putri, 2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai baik hasil maupun perilaku kerja.

## **METODE**

Tempat penelitian yang dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar yang berlokasi di Jalan Rajamin Purba No.122, Kel. Bukit Sofa, Kec. Siantar Sitalasari, Kode Pos 21142, Kota Pematang Siantar. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah keseluruhan Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar yang berjumlah 51 orang yang seluruhnya dijadikan sebagai sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui metode wawancara, dokumentasi dan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan yakni uji normalitas, analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Hasil data yang diperoleh penulis dari lapangan di analisis secara deskriptif kualitatif serta deskriptif kuantitatif.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Deskriptif Kualitatif**

Melalui menggunakan rumus berikut, kelas interval memiliki taraf untuk menentukan nilai rata-rata tanggapan responden sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Nilai Interval dan Kategori Taraf Respon Responden**

Nilai Interval	Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai
4,21 – 5,00	Sangat Baik (SB)
3,41 – 4,20	Baik (B)
2,61 – 3,40	Cukup Baik (CB)
1,81 – 2,60	Tidak Baik (TB)
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik (STB)

Sumber: hasil pengolahan data (2023)

### Hasil dan Pembahasan

Berikut ini merupakan hasil uji normalitas untuk lingkungan kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Normalitas**

	Lingkungan Kerja	Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai	TOTAL
<i>N</i>	51	51	51	51
<i>Normal Mean</i>	42,75	51,39	56,27	150,41
<i>Paramet Std.</i>	6,099	6,931	6,902	15,660
<i>ers<sup>a,b</sup> Deviatio n</i>				
<i>Most Absolute</i>	,150	,116	,124	,160
<i>Extreme Positive</i>	,150	,116	,124	,160
<i>Differen Negative</i>	-,093	-,074	-,063	-,057
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	1,071	,828	,883	1,142
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	,201	,500	,416	,148

a. Test distribution is Normal

b. Calculated from data

Sumber: hasil pengolahan data (2023)

Sesuai tabel 2 taraf *Asymp.sig. (2-tailed)* lingkungan kerja 0,201, budaya organisasi 0,500, lalu kinerja pegawai 0,416 kemudian total sejumlah 0,148 lebih besar dari *alpha* (0,05). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data dari masing-masing variabel normal.

### Gambaran Lingkungan Kerja

Pada aspek lingkungan kerja fisik dengan parameter bangunan tempat kerja mempunyai taraf rata-rata 3,59 bertolak ukur baik. Perihal tersebut dapat dilihat dari bangunan tempat kerja yang nyaman sehingga membuat pegawai merasa betah saat berada di dalam kantor. Pembahasan parameter ketersediaan peralatan kerja yang memadai pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar mempunyai taraf

rataan 3,61 bertolak ukur baik. Perihal tersebut dapat dilihat dari peralatan kerja yang mendukung seperti komputer, sehingga mempermudah pegawai dalam menyelesaikan tugas. Untuk parameter kebersihan ruangan kerja mempunyai taraf rata-rata 3,59 bertolak ukur baik. Perihal tersebut dapat dilihat dari disediakannya tempat sampah baik di dalam maupun diluar Kantor Kementerian Agama. Pada parameter ketersediaan sarana angkut pegawai mempunyai taraf rata-rata 3,57 bertolak ukur baik. Perihal tersebut dapat dilihat dari tersedianya sarana angkut pegawai apabila akan melaksanakan tugas di luar Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar.

Selanjutnya parameter pencahayaan tempat kerja mempunyai taraf rata-rata 3,69 bertolak ukur baik. Perihal tersebut dapat dilihat dari banyaknya cahaya matahari di dalam ruangan yang masuk melalui jendela-jendela kantor dan juga cahaya lampu yang membantu penerangan di dalam kantor. Pada parameter ketenangan di tempat kerja mempunyai taraf rata-rata 3,29 bertolak ukur cukup baik. Perihal tersebut dikarenakan Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar terletak sangat dekat dengan jalan raya sehingga suara kendaraan sangat terdengar sampai ke dalam kantor. Untuk penjelasan parameter sirkulasi udara di tempat kerja pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar yakni pada taraf rata-rata 3,61 bertolak ukur baik. Perihal tersebut dapat dilihat bahwa terdapat ventilasi pada setiap ruangan kerja sehingga sirkulasi udara baik. Sedangkan parameter pewarnaan di tempat kerja mempunyai taraf rata-rata 3,63 bertolak ukur baik. Perihal tersebut dapat dilihat dari ruangan yang dicat berwarna putih sehingga memberi kesan terang dan bersih.

Pada aspek lingkungan kerja non fisik melalui parameter hubungan antar pegawai dengan pegawai unit yang sama mempunyai taraf rata-rata 3,16 bertolak ukur cukup baik. Perihal tersebut dikarenakan kurangnya kekompakan pegawai pada unit yang sama sehingga menghambat dalam menyelesaikan

tugas. Untuk penjelasan parameter hubungan antar pegawai dengan pegawai unit yang berbeda yakni pada taraf rata-rata 3,47 bertolak ukur baik. Perihal tersebut dapat dilihat hubungan antara pegawai unit berbeda sudah baik seperti saling membantu apabila terjadi kendala dalam bekerja.

Sedangkan penjelasan parameter hubungan pegawai dengan atasan yakni pada taraf rata-rata 3,73 bertolak ukur baik. Perihal tersebut dapat dilihat bahwa baiknya pengkoordinasian dan komunikasi antara atasan dengan bawahan. Parameter terakhir yakni hubungan pegawai dengan masyarakat pada taraf rata-rata 3,82 bertolak ukur baik. Perihal tersebut dapat dilihat bahwa pegawai menghargai dan menghormati masyarakat yang datang ke Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar serta memberikan layanan terbaik kepada masyarakat.

Secara umum terlihat jika lingkungan kerja pada kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar mempunyai taraf rata-rata 3,56 bertolak ukur baik. Untuk taraf tertinggi pada aspek lingkungan kerja non fisik pada parameter hubungan pegawai dengan masyarakat yakni taraf rata-rata 3,82 bertolak ukur baik. Untuk taraf terendah pada aspek lingkungan kerja non fisik melalui parameter hubungan antar pegawai dengan pegawai unit yang sama dengan taraf rata-rata 3,16 bertolak ukur cukup baik.

### **Gambaran Budaya Organisasi**

Pada aspek integritas dengan parameter kejujuran pegawai dalam bekerja mempunyai taraf rata-rata 3,47 melalui respon kuat. Perihal tersebut terlihat pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya. Untuk pembahasan parameter kedua yakni sikap pegawai menjelaskan taraf rata-rata 3,45 melalui respon kuat. Perihal tersebut dapat dilihat bahwa pegawai mampu memecahkan masalah yang terjadi di dalam kantor dengan mencari akar permasalahan dan juga solusi, seperti pada bagian pelayanan haji dan umroh, ada masyarakat yang mengeluh tentang proses keberangkatan haji dengan waktu yang lama, pegawai dapat memberikan penjelasan kepada masyarakat

karena adanya batas kuota keberangkatan, dengan begitu masyarakat akan mengerti masalah yang terjadi. Sedangkan parameter ketiga menjelaskan etika pegawai dalam bekerja yakni pada taraf rata-rata 3,39 melalui respon cukup kuat. Perihal tersebut dikarenakan masih terdapat pegawai yang tidak bersikap sopan dan santun dalam melakukan pekerjaan, seperti berbicara dengan nada yang tinggi kepada pegawai yang lebih tua.

Pada aspek profesionalitas dengan parameter ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan menjelaskan taraf 3,53 melalui respon kuat. Perihal tersebut terlihat pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Untuk penjelasan parameter kedisiplinan pegawai dalam bekerja yakni pada taraf rata-rata 3,04 melalui respon cukup kuat. Perihal tersebut dikarenakan masih terdapat pegawai yang datang terlambat dan pulang lebih awal. Pada parameter kualitas pekerjaan pegawai mempunyai taraf rata-rata 3,59 melalui respon kuat. Perihal tersebut dapat dilihat bahwa pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar sesuai dengan apa yang diperintahkan.

Pada aspek inovasi dengan parameter kemampuan memunculkan ide baru mempunyai taraf rata-rata 3,49 melalui respon kuat. Perihal tersebut dapat dilihat bahwa pegawai mampu melakukan perubahan-perubahan metode bekerja yang bertujuan untuk mengoptimalkan waktu dan hasil dalam bekerja. Pada parameter tingkat kreatifitas pegawai menjelaskan taraf rata-rata 3,45 melalui respon kuat. Perihal tersebut dapat dilihat bahwa pegawai memiliki inisiatif melakukan alternatif apabila terjadi kendala dalam bekerja seperti apabila terjadi padam listrik pegawai menscan dan mengirim dokumen menggunakan *handphone*. Untuk penjelasan parameter kemampuan pegawai dalam menyelesaikan masalah diperoleh nilai rata-rata 3,47 melalui respon kuat. Perihal tersebut dapat dilihat pegawai dapat menyelesaikan permasalahan dengan baik, seperti pada penyelenggara zakat dan wakaf pegawai mampu memberi

penjelasan mengenai permasalahan zakat dan wakaf kepada masyarakat dengan baik sehingga tidak terjadi kesalahpahaman.

Untuk pembahasan aspek tanggung jawab dengan parameter tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu yakni pada taraf rata-rata 3,08 melalui respon cukup kuat. Perihal tersebut dikarenakan masih terdapat pegawai yang meninggalkan kantor pada saat jam kerja sehingga pekerjaan tidak selesai tepat waktu. Untuk penjelasan parameter tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan benar dengan nilai rata-rata 3,51 melalui respon kuat. Perihal tersebut dapat dilihat bahwa setiap pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar sesuai dengan apa yang diperintahkan. Selanjutnya parameter terakhir yakni tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diberikan mempunyai taraf rata-rata 3,45 melalui respon kuat. Perihal tersebut dapat dilihat bahwa pegawai melakukan lembur apabila belum menyelesaikan pekerjaannya.

Pada aspek keteladanan dengan parameter ketaatan beribadah diperoleh nilai rata-rata 3,53 melalui respon kuat. Perihal tersebut dapat dilihat bahwa setiap pegawai melakukan ibadah pada pagi hari dan pada saat waktu solat tiba. Untuk penjelasan parameter berlaku adil dalam bekerja mempunyai taraf rata-rata 3,49 melalui respon kuat. Perihal tersebut dapat dilihat bahwa pegawai pada Kantor Kementerian Agama menerima tugas sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing. Parameter terakhir yakni toleransi antar pegawai memperoleh nilai rata-rata 3,45 melalui respon kuat. Hal ini terlihat bahwa pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar saling menghargai perbedaan agama yang ada dalam instansi, contohnya pada saat perayaan Maulid Nabi pegawai non muslim ikut menghadiri perayaan Maulid Nabi tersebut.

Secara umum terlihat jika budaya organisasi pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar mempunyai taraf rata-rata 3,43 melalui profesionalitas dengan

parameter kualitas pekerjaan pegawai dengan taraf rata-rata 3,59 melalui respon kuat. Untuk taraf terendah juga pada aspek profesionalitas dengan parameter kedisiplinan pegawai dalam bekerja diperoleh nilai rata-rata 3,04 melalui respon cukup kuat.

### **Gambaran Kinerja Pegawai**

Pada aspek sasaran kinerja pegawai dengan parameter kemampuan pegawai menangani volume kerja yang banyak mempunyai taraf rata-rata 3,57 melalui respon baik. Perihal tersebut dikarenakan pegawai ditempatkan sesuai dengan kemampuan dibidangnya masing-masing seperti pegawai yang memiliki tamatan kuliah jurusan sarjana keuangan ditempatkan pada bagian keuangan, serta adanya penambahan pelatihan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan keprofesionalan bekerja yang dilakukan oleh badan kepegawaian. Untuk parameter pertanggungjawaban kerja yakni pada taraf rata-rata 3,55 melalui respon baik. Perihal tersebut dapat dilihat bahwa pegawai mampu mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan dihadapan pimpinan dengan memberi bukti yang relevan seperti pegawai setelah melakukan perjalanan dinas, pegawai dapat menerapkan dan mengajarkan kepada pegawai lain. Selanjutnya parameter kualitas hasil kerja pegawai diperoleh nilai rata-rata 3,57 melalui respon baik. Perihal tersebut terlihat bahwa pegawai mengerjakan tugas secara rutinitas dan menjadikan pegawai mahir di bidangnya dan membuat hasil pekerjaan yang baik. Parameter ketelitian pegawai dalam bekerja yakni diperoleh nilai rata-rata 3,55 melalui respon baik. Perihal tersebut terlihat bahwa pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan hati-hati dan memeriksa kembali hasil pekerjaannya.

Untuk penjelasan parameter menyelesaikan pekerjaan tepat waktu menjelaskan taraf rata-rata 3,37 melalui respon cukup baik. Perihal tersebut dikarenakan masih terdapat pegawai yang memprioritaskan urusan pribadi dibandingkan dengan pekerjaan kantor sehingga pekerjaan tidak selesai tepat

waktu. Untuk penjelasan parameter tingkat kehadiran pegawai mempunyai taraf rata-rata 3,20 bertolak ukur cukup baik. Perihal tersebut dikarenakan masih terdapat pegawai yang tiba di kantor tidak tepat waktu dan pulang lebih awal. Pada parameter cara menggunakan anggaran untuk keperluan pekerjaan yakni pada taraf rata-rata 3,53 melalui respon baik. Perihal tersebut dapat dilihat bahwa bendahara pada Kantor Kementerian Agama mampu mempertanggungjawabkan atas penggunaan anggaran melalui kuitansi dan bukti lainnya dalam penggunaan anggaran yang disetujui oleh atasan. Kemudian pembahasan parameter kemampuan mengalokasikan biaya mempunyai taraf rata-rata 3,57 melalui respon baik. Perihal tersebut dikarenakan bendahara Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar mampu mengalokasikan dana sesuai dengan anggaran yang telah ditentukan terkait masing-masing pekerjaan, seperti perjalanan dinas pegawai, pembelian peralatan dan perlengkapan kerja dan sebagainya.

Selanjutnya aspek perilaku kerja melalui parameter sikap pegawai dalam memberikan pelayanan menghasilkan taraf rata-rata 3,53 melalui respon baik. Hal ini dapat dilihat bahwa pegawai pada bagian pelayanan masih bekerja pada saat jam istirahat, sehingga pelayanan dapat berjalan dengan baik. Untuk parameter ketepatan layanan pegawai kepada masyarakat mempunyai taraf rata-rata 3,57 melalui respon baik. Hal ini dapat dilihat bahwa pegawai mampu melayani masyarakat dengan baik sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat. Penjelasan parameter komitmen pegawai dalam bekerja mempunyai taraf rata-rata 3,59 melalui respon baik. Hal ini dapat dilihat bahwa pegawai mempunyai prinsip dalam dirinya jika bekerja termasuk tanggung jawab dan bekerja juga ibadah. Sedangkan parameter kemampuan pegawai meningkatkan kinerja menjelaskan taraf rata-rata 3,59 melalui respon baik. Hal tersebut dikarenakan adanya usaha pegawai untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan standar operasional prosedur bekerja yang

ditetapkan pada Kantor Kementerian Agama Pematang Siantar. Untuk penjelasan parameter semangat pegawai dalam bekerja mempunyai taraf rata-rata 3,71 melalui respon baik. Perihal tersebut dikarenakan pegawai bersedia melakukan pekerjaan baik di dalam maupun di luar lingkungan kantor. Selanjutnya pembahasan parameter inovasi pegawai dalam bekerja mempunyai taraf rata-rata 3,57 melalui respon baik. Perihal tersebut dapat dilihat bahwa pegawai bersedia mengikuti pelatihan-pelatihan yang bertujuan agar terwujudnya perubahan-perubahan yang lebih baik dalam bekerja.

Kemudian pembahasan parameter kerjasama pegawai diperoleh nilai rata-rata 3,27 melalui respon cukup baik. Perihal tersebut dikarenakan hubungan yang terjalin antar pegawai yang satu dengan yang lainnya masih kurang baik, seperti masih terdapat pegawai yang tidak bertegur sapa sehingga kerja sama antar pegawai tidak dapat berjalan dengan baik yang mengakibatkan sering terjadi kesalahpahaman dalam menyelesaikan pekerjaan. Parameter terakhir yakni kerja sama pegawai dengan pimpinan menghasilkan taraf rata-rata 3,55 bertolak ukur baik. Perihal tersebut dapat dilihat pegawai dan pimpinan saling menjaga silaturahmi sehingga terjalinnya hubungan yang harmonis sehingga kerja sama antara pegawai dengan pimpinan dapat berjalan dengan baik.

Secara umum terlihat jika kinerja pegawai mempunyai nilai rata-rata 3,52 bertolak ukur baik. Nilai rata-rata tertinggi berada pada aspek perilaku kerja dengan parameter semangat pegawai dalam bekerja yakni pada taraf rata-rata 3,71 bertolak ukur baik. Untuk taraf terendah pada aspek sasaran kinerja pegawai dengan parameter tingkat kehadiran pegawai menjelaskan taraf rata-rata 3,20 bertolak ukur cukup baik.

## Regresi Linier Sederhana Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Tabel 3

### Hasil Regresi Linier Sederhana Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Constant)	25,944	5,438	
1 Lingkungan Kerja	,710	,126	,627

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: hasil pengolahan data (2023)

$\hat{Y} = 25,944 + 0,710X_1$  maknanya apabila lingkungan kerja bertambah satu satuan maka kinerja pegawai akan bertambah 0,710 satuan sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar.

## Analisis Regresi dengan Variabel Moderating

Tabel 4

### Hasil Uji Regresi Moderasi dengan Metode Selisih Mutlak

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Constant)	54,530	,982	
1 Zscore: Lingkungan Kerja	3,590	,713	,520
Zscore: Budaya Organisasi MODERASI	1,955	,705	,283
	1,976	,803	,248

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: hasil pengolahan data (2023)

$\hat{Y} = 54,530 + 3,590X_1 + 1,955X_2 + 1,976 |ZX_1 - ZX_2|$ , maknanya budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama kota Pematang Siantar.

## Analisis Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Tabel 5

### Analisis Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi Lingkungan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,627 <sup>a</sup>	,393	,381	5,432

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: hasil pengolahan data (2023)

Menurut korelasi ( $r$ ) = 0,627 artinya terdapat hubungan yang kuat dan positif antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar. Kemudian diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R$ square) senilai 0,393 yang artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar sebesar 39,3% dijelaskan oleh lingkungan kerja, sedangkan sisanya 60,7% dijelaskan oleh faktor-faktor lain seperti variabel fasilitas, kompensasi, dan faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Tabel 6

### Analisis Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi Moderasi dengan Metode Selisih Mutlak

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,732 <sup>a</sup>	,536	,506	4,849

Sumber: hasil pengolahan data (2023)

Nilai korelasi ( $r$ ) = 0,732 artinya hubungan yang kuat dan positif antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh budaya organisasi. Selanjutnya diperoleh koefisien determinasi ( $R$ square) senilai 0,536 artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai sebesar 53,6%

dapat dijelaskan oleh lingkungan kerja dan budaya organisasi, sedangkan sisanya 46,4% dijelaskan oleh faktor-faktor lain seperti variabel fasilitas, kompensasi, dan faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

### Pengujian Hipotesis

**Tabel 7**  
**Hasil Uji t Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model		t	Sig.
1	(Constant)	4,771	,000
	Lingkungan Kerja	<b>5,633</b>	<b>,000</b>

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: hasil pengolahan data (2023)

Dari tabel 7 di atas, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  pada variabel lingkungan kerja sebesar  $5,633 > t_{tabel}$  melalui taraf  $df = n-k-1$  ( $51-1-1=49$ ) sebesar 2,00958 atau dengan taraf signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak, artinya lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar. Perihal tersebut didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ahmad, Mappamiring and Mustari, 2022).

**Tabel 8**  
**Hasil Uji t Moderasi dengan Metode Selisih Mutlak**

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model		t	Sig.
1	(Constant)	55,538	,000
	Zscore: Lingkungan Kerja	5,035	,000
	Zscore: Budaya Organisasi	2,773	,008
	<b>MODERASI</b>	<b>2,459</b>	<b>,018</b>

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: hasil pengolahan data (2023)

Kemudian dari tabel 8 diperoleh nilai  $t_{hitung}$  pada variabel moderating (budaya organisasi) sebesar  $2,459 > t_{tabel}$  dengan taraf  $df = n-k-1$  ( $51-3-1=47$ ) sebesar 2,01174 atau

dengan taraf signifikansi  $0,018 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak, artinya budaya organisasi mampu memoderasi secara signifikan hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar. Perihal tersebut sejalan dengan hasil penelitian oleh (Putra, 2020).

### Evaluasi Lingkungan Kerja

Menurut hasil 2 aspek digunakan dalam penelitian ini, hasil yang diperoleh dapat dijelaskan bahwa lingkungan kerja pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar terbukti dari hasil kuesioner yang diperoleh nilai rata-ran 3,56 melalui taraf respon baik. Namun masih ada sebagian parameter melalui nilai lebih rendah dari rata-ran untuk meningkatkan hasilnya.

Untuk aspek lingkungan kerja fisik dengan parameter ketenangan di tempat kerja menghasilkan taraf rata-ran 3,29 melalui respon cukup baik. Sebaiknya kepala kantor memasang *plafond* dengan kemampuan untuk mengurangi kebisingan di sekitar ruangan kantor. Selanjutnya pada aspek lingkungan kerja non fisik melalui parameter hubungan antar pegawai dengan pegawai unit yang sama menjelaskan taraf rata-ran 3,16 bertolak ukur cukup baik. Sebaiknya kepala kantor membentuk tim kerja di tiap unit yang bertujuan agar pegawai dalam unit tersebut dapat meningkatkan komunikasi sehingga hubungan kerja lebih baik. Sedangkan pada parameter hubungan pegawai dengan pegawai unit berbeda menjelaskan taraf rata-ran 3,47 melalui respon baik. Hubungan antar pegawai unit berbeda sudah baik akan tetapi sebaiknya kepala kantor lebih sering membentuk rapat ataupun kegiatan yang melibatkan seluruh pegawai agar hubungan antar pegawai bisa terjalin lebih baik lagi.

Sesuai evaluasi lingkungan kerja di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa lingkungan kerja pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar masih perlu ditingkatkan. Dalam meningkatkan lingkungan kerja kepala kantor perlu

memperhatikan faktor-faktor pendukung seperti warna, kebersihan lingkungan, penerangan, sirkulasi udara, musik, dan keamanan, sesuai dengan pendapat (Farida and Hartono, 2016).

### **Evaluasi Budaya Organisasi**

Berdasarkan hasil rekapitulasi dari 5 aspek yang digunakan di dalam penelitian ini, dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar. Hal ini dibuktikan melalui hasil kuesioner yang diperoleh untuk nilai rata-ran 3,43 melalui taraf respon baik. Namun masih ada nilai yang lebih rendah dari rata-ran untuk diperbaiki hasilnya.

Pada penjelasan aspek integritas yakni parameter etika pegawai dalam bekerja mempunyai taraf rata-ran 3,39 melalui respon cukup kuat. Sebaiknya kepala kantor membentuk kegiatan rutin seperti ibadah setiap pagi sehingga pegawai sadar akan pentingnya etika seperti sopan dan santun dalam bekerja. Pada aspek profesionalitas dengan parameter kedisiplinan pegawai dalam bekerja menjelaskan taraf rata-ran 3,04 melalui respon cukup kuat. Sebaiknya kepala kantor lebih tegas dan memberi sanksi terhadap pegawai yang melanggar peraturan di dalam instansi. Selanjutnya pada aspek tanggung jawab dengan parameter tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu diperoleh nilai rata-ran 3,08 melalui respon cukup kuat. Sebaiknya kepala kantor memberikan penekanan-penekanan kepada pegawai apabila tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sehingga pegawai lebih bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Dari evaluasi budaya organisasi dapat diketahui bahwa untuk meningkatkan budaya organisasi pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar, sebaiknya kepala kantor meningkatkan budaya organisasi dengan cara memperhatikan faktor-faktor seperti perilaku, norma, nilai dominan, filsafat, aturan dan iklim organisasi sesuai dengan pendapat (Tewal *et al.*, 2017).

### **Evaluasi Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil rekapitulasi 2 aspek di dalam penelitian ini, dibuktikan melalui hasil kuesioner yang diperoleh melalui nilai rata-ran 3,52 melalui taraf respon baik. Akan tetapi masih ada beberapa parameter yang memperoleh nilai di bawah rata-ran sehingga masih diperlukan peningkatan dan perbaikan.

Untuk aspek sasaran kinerja pegawai dengan parameter kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu diperoleh taraf rata-ran 3,37 bertolak ukur cukup baik. Sebaiknya kepala kantor memberikan pengarahan dan *deadline* pekerjaan sehingga pegawai lebih berupaya agar pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu. Pada parameter tingkat kehadiran pegawai diperoleh taraf rata-ran 3,20 bertolak ukur cukup baik. Sebaiknya kepala kantor memberi teguran dan sanksi kepada pegawai yang terlambat tiba di kantor dan pulang sebelum jam dinas selesai.

Selanjutnya pada aspek perilaku kerja dengan parameter kerjasama pegawai menjelaskan taraf rata-ran 3,27 melalui respon cukup baik. Sebaiknya kepala kantor membuat *gathering* yang melibatkan seluruh pegawai agar hubungan antar pegawai dan kerja sama antar pegawai dapat terjalin dengan baik sehingga tidak terjadi kesalahpahaman dalam menyelesaikan pekerjaan.

Melihat evaluasi kinerja pegawai dapat diketahui bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar, kepala kantor sebaiknya lebih memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai seperti kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja, yang didukung oleh teori (Enny, 2019).

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Hasil pembahasan analisis deskriptif kualitatif tentang lingkungan kerja

dengan aspek lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik sudah baik. Taraf tertinggi pada aspek lingkungan kerja non fisik pada parameter hubungan pegawai dengan masyarakat. Sedangkan taraf terendah pada aspek lingkungan kerja non fisik dengan parameter hubungan antar pegawai sesama unit.

2. Hasil penjelasan analisis deskriptif kualitatif tentang budaya organisasi sesuai aspek integritas, profesionalitas, inovasi dan tanggung jawab, dan keteladanan sudah kuat. Kemudian taraf tertinggi pada aspek profesionalitas dengan parameter kualitas pekerjaan pegawai. Sedangkan taraf terendah pada aspek profesionalitas dengan parameter kedisiplinan pegawai dalam bekerja.
3. Hasil keseluruhan analisis deskriptif kualitatif tentang kinerja pegawai dengan aspek sasaran kinerja pegawai dan perilaku kerja sudah baik. Kemudian taraf tertinggi pada aspek perilaku kerja dengan parameter semangat pegawai dalam bekerja. Sedangkan taraf terendah pada aspek sasaran kinerja pegawai dengan parameter tingkat kehadiran pegawai.
4. Hasil dari uji regresi linier sederhana menunjukkan terdapat pengaruh yang positif antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar. Hasil uji regresi moderasi dengan metode selisih mutlak menunjukkan terdapat pengaruh yang positif antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel *moderating* pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar.
5. Hasil penjelasan dari analisis koefisien kolerasi terdapat hubungan yang kuat dan positif antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai, serta hubungan yang kuat dan positif antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel *moderating* pada Kantor Kementerian

Agama Kota Pematang Siantar. Kemudian analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar dapat dijelaskan oleh lingkungan kerja dan budaya organisasi sebagai variabel *moderating*.

6. Hasil pengujian hipotesis 1  $H_0$  ditolak artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel lingkungan kerja dengan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar. Hipotesis 2  $H_0$  ditolak artinya budaya organisasi mampu memoderasi secara signifikan pengaruh lingkungan kerja dengan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar.

### Saran

1. Untuk memperbaiki masalah lingkungan kerja pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar, sebaiknya kepala kantor membentuk tim kerja di tiap unit yang bertujuan agar pegawai dalam unit tersebut dapat meningkatkan komunikasi sehingga hubungan kerja lebih baik.
2. Untuk meningkatkan budaya organisasi pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar, sebaiknya kepala kantor lebih tegas dan memberi sanksi terhadap pegawai yang melanggar peraturan di dalam instansi.
3. Untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar, sebaiknya kepala kantor memberi teguran dan sanksi kepada pegawai yang terlambat tiba di kantor dan pulang sebelum jam dinas selesai.
4. Sehubungan dengan keterbatasan waktu dan keterbatasan yang ada pada penulis, penelitian ini masih terdapat kekurangan dan belum dapat mengungkap seluruh variabel yang ada dalam mempengaruhi kinerja pegawai

pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang Siantar. Sebagaimana bahan masukan untuk penelitian selanjutnya, penulis berharap pembaca dapat menyempurnakannya di masa yang akan datang dengan variabel baru yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A.J., Mappamiring and Mustari, N. (2022) **‘Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulukumba’**, journal unimsuh, 3(1), pp. 1–12.
- Farida, U. and Hartono, S. (2016) **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Pertama, Unmuh Ponorogo Press. Pertama. Ponorogo: UNMUH PONOROGO PRESS.
- Firmansyah, M.A. and Mahardika, B.W. (2019) **Pengantar Manajemen**. Yogyakarta: Deepublish.
- Hartini, H., Sudirman, A. and Wardhana, A. (2021) **MSDM (Digitalisasi Human Resources)**. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Indrasari, D.M. (2017) **Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreatifitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan**. Asli, Yogyakarta: Indomedia Pustaka. Asli. Yogyakarta: Indomedika Pustaka.
- Juniarti, A.T. and Putri, darra G. (2021) **Faktor faktor Dominan Yang Mempengaruhi Kinerja**. 1st edn. Edited by W. Kurniawan. Banyumas:CV. Pena Persada.
- Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 582 (2017)**. INDONESIA.
- Mulyono, S. *et al.* (2021) **Pengantar Manajemen**. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (2019)**.
- Putra, advent A. (2020) **‘Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Di Dinas Kepemudaan Dan Olahraga Kota Lubuklinggau’**, pp. 1–11. Available at: <http://eprints.univbinainsan.ac.id/>
- Romy, E. *et al.* (2022) **‘Analyzing the Antecedents and Consequences of Teacher Job Satisfaction in the Digital 4.0 Era’**, *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(3), pp. 1282–1299. doi: 10.23960/jpp.v12.i3.2022.
- Silalahi, M. *et al.* (2022) **‘The Involvement Locus of Control, Servant Leadership, and Innovative Work Behavior to Improve Teacher Performance’**, *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), pp. 751–763. doi: 10.23960/jpp.v12.i2.202227.
- Tsauri, S. (2013) **Manajemen Sumber Daya Manusia**. 1st edn. Edited by M. Ahmad Mutohar and N.A. Moh. Jember: STAIN Jember Press.
- Wahyudi (2021) **Budaya Organisasi Sudut Pandang Teoritis Dalam Membangun Nilai-nilai Kerja**, Widya Balina. Edited by Wahyudi. Bekasi: PT Dewangga Energi Internasional.