

**EFEKTIVITAS ORIENTASI PEGAWAI PEMERINTAH
DENGAN PERJANJIAN KERJA (PPPK), DUKUNGAN
PIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA DALAM MEMBANGUN
BUDAYA KERJA DAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
PADA SATUAN KERJA KEMENTERIAN AGAMA DI
PROVINSI JAWA TENGAH**

Tesis

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun oleh:

NOVITA DWI ARININGRUM

20402400429

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2025

**HALAMAN PENGESAHAN EFEKTIVITAS
ORIENTASI PEGAWAI PEMERINTAH
DENGAN PERJANJIAN KERJA (PPPK), DUKUNGAN
PIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA DALAM MEMBANGUN
BUDAYA KERJA DAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
PADA SATUAN KERJA KEMENTERIAN AGAMA DI
PROVINSI JAWA TENGAH**

Disusun oleh : NOVITA DWI

ARININGRUM

20402400429

Telah disetujui oleh dosen pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Thesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 12 Agustus 2025

Pembimbing

Prof.Dr.Drs.Hendar,M.Si.

NIDN 0602016301

**HALAMAN PENGESAHAN EFEKTIVITAS
ORIENTASI PEGAWAI PEMERINTAH
DENGAN PERJANJIAN KERJA (PPPK), DUKUNGAN
PIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA DALAM MEMBANGUN
BUDAYA KERJA DAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
PADA SATUAN KERJA KEMENTERIAN AGAMA DI
PROVINSI JAWA TENGAH**

Disusun Oleh : Novita
Dwi Ariningrum NIM.
20402400429

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 19 Agustus 2025

Pembimbing

Prof.Dr.Drs.Hendar,M.Si.
NIDN 0602016301

Penguji I

Penguji II

Prof.Dr.Widodo,SE,M.Si
NIDN 0608026502

Prof.Dr.HeruSulistyo,SE,M.Si
NIDN 0605106702

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen pada tanggal 19 Agustus 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Prof.Dr.IbnuKhajar,S.E.,M.Si
NIDN 0628066301

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Novita Dwi Ariningrum
NIM : 20402400429
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “**Efektivitas Orientasi Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK), Dukungan Pimpinan dan Motivasi Kerja dalam membangun Budaya Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia pada Satuan Kerja Kementerian Agama di Provinsi Jawa Tengah**” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 19 Agustus 2025

Saya yang menyatakan,

NovitaDwiAriningrum

NIM. 20402400429

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Novita Dwi Ariningrum

NIM : 20402400429

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Fakultas Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

“Efektivitas Orientasi Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK), Dukungan Pimpinan dan Motivasi Kerja dalam membangun Budaya Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia pada Satuan Kerja Kementerian Agama di Provinsi Jawa Tengah”

Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, 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 di kemudian 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.

Semarang, 19 Agustus 2025

Saya yang menyatakan,

NovitaDwiAriningrum

NIM. 20402400429

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr.Wb.

Puji syukur penulis panjatkan pada Allah SWT karena dengan ridho-Nya maka dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini tanpa kendala yang berarti. Tesis ini didasari dari keprihatinan penulis atas permasalahan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang tidak hanya terjadi pada satu satuan kerja, tetapi pada sebagian besar Satuan Kerja Kementerian Agama di Provinsi Jawa Tengah, khususnya dalam hal kinerja PPPK yang masih terdapat gap antara kompetensi dan kebutuhan organisasi.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini tidak lepas dari dukungan, arahan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, motivasi, dan arahan secara konsisten dalam proses penyusunan tesis ini.
2. Prof. Dr. Widodo, S.E, M.Si. dan Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E, M.Si., yang telah memberikan kritik, saran dan evaluasi yang sangat berarti dalam proses penyempurnaan tesis ini.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, atas arahan dan kebijakan akademik yang mendukung proses studi penulis.
4. Pimpinan Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Semarang, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, serta Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang beserta jajaran yang telah memberikan

dukungan dan izin kepada penulis untuk melaksanakan proses penyusunan Tesis ini.

5. Seluruh jajaran dosen dan staf pengelola Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang, atas ilmu, bimbingan dan dukungan selama proses pembelajaran.
6. Keluarga tercinta, khususnya kepada suami Inggit Hermawan, anak M. Tsaqif Atharrazka N, dan orang tua serta adik – adik tersayang, atas segala doa, dukungan moral dan materil serta semangat yang tidak pernah putus.
7. Segenap rekan kerja, sahabat dan seluruh PPPK pada satuan kerja Kementerian Agama di Provinsi Jawa Tengah yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung, dan memberikan kontribusi berharga dalam penyelesaian tugas akhir ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, segala bentuk kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi penyempurnaan karya ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, serta menjadi referensi yang berguna bagi para akademisi, praktisi dan pengambil kebijakan.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb.

Semarang, 19 Agustus 2025

Penulis,

Novita Dwi Ariningrum

NIM. 20402400429

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.4.1 Manfaat Teoritis	11
1.4.2 Manfaat Praktis	11
BAB II	12
KAJIAN TEORI	12
2.1 Budaya Kerja	12
2.2 Orientasi Sumber Daya Manusia (SDM)	16
2.3 Dukungan Pimpinan	19
2.4 Motivasi Kerja	21
2.5 Kinerja Sumber Daya Manusia	23

Kinerja menurut Chairunnisah (2021) merupakan suatu fungsi yang dijalankan oleh SDM sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan untuk dilakukan penilaian atas kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan. Pendapat serupa disampaikan oleh Enny (2019) merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh SDM dalam rangka menjalankan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab, dengan cara mengimplementasikan keterampilan yang dimiliki. Berdasarkan pengertian kinerja tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu performa yang dilakukan oleh SDM dengan tujuan untuk menjalankan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dan dilaksanakan sesuai dengan kompetensi dan keterampilan yang dimiliki.	23
2.6 Pengembangan Hipotesis	26
2.7 Kerangka Pemikiran.....	29
BAB III.....	30
METODE PENELITIAN.....	30
3.1 Jenis Penelitian.....	30
3.2 Teknik Sampling.....	30
3.3 Sumber dan Jenis Data	31
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	32
3.5 Variabel dan Indikator.....	33
3.6 Teknik Analisis	35
3.6.1 Analisis Deskriptif	35
BAB IV.....	41
HASIL DAN PEMBAHASAN	41
4.1 Gambaran Umum	41
4.2 Deskripsi Variabel.....	44
4.2.1 Deskripsi Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia	45
4.2.2 Deskripsi Variabel Budaya Kerja.....	46
4.2.3 Deskripsi Variabel Orientasi Sumber Daya Manusia	47
4.2.4 Deskripsi Variabel Dukungan Pimpinan	49
4.2.5 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja	50
4.2 Analisis Data.....	51

4.2.1 Outer Model.....	51
4.2.2 Inner Model Test.....	56
4.3 Pembahasan	60
4.3.1 Pengaruh Orientasi Pegawai (X1) PPPK terhadap Kinerja SDM (Y) Kementerian Agama di lingkungan satuan kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, Balai Diklat Keagamaan Semarang dan Balai Litbang Agama Semarang.	61
4.3.2 Pengaruh Dukungan Pimpinan (X2) terhadap Kinerja SDM (Y) Kementerian Agama di lingkungan satuan kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, Balai Diklat Keagamaan Semarang dan Balai Litbang Agama Semarang.	67
4.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja SDM (Y) Kementerian Agama di lingkungan satuan kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, Balai Diklat Keagamaan Semarang dan Balai Litbang Agama Semarang.	72
4.3.4 Pengaruh Budaya Kerja (M) terhadap Kinerja SDM (Y) Kementerian Agama di lingkungan satuan kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, Balai Diklat Keagamaan Semarang dan Balai Litbang Agama Semarang.	75
BAB V	78
KESIMPULAN DAN SARAN	78
5.1 Kesimpulan	78
5.2 Saran.....	79
DAFTAR PUSTAKA	80
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Blue Print Kuesioner.....	33
Tabel 4.1	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	42
Tabel 4.2	Latar Belakang Pendidikan.....	43
Tabel 4.3	Tabel Distribusi Frekuensi Kinerja SDM.....	45
Tabel 4.4	Tabel Distribusi Frekuensi Budaya Kerja.....	46
Tabel 4.5	Tabel Distribusi Frekuensi Orientasi Sumber Daya Manusia.....	47
Tabel 4.6	Tabel Distribusi Frekuensi Dukungan Pimpinan.....	49
Tabel 4.7	Tabel Distribusi Frekuensi Motivai Kerja.....	50
Tabel 4.8	Matrik Outer Loading.....	53
Tabel 4.9	Tabel Construct Reliability and Validity.....	54
Tabel 4.10	Discriminant Validity.....	55
Tabel 4.11	Pengukuran R Square.....	56
Tabel 4.12	Pengukuran p Value.....	57



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Kerangka Pemikiran.....	29
Gambar 4.1	Uji Validitas Konvergen Pertama.....	52
Gambar 4.2	Uji Validitas Konvergen Kedua.....	53



ABSTRAK

Perekrutan PPPK yang dilakukan oleh Kementerian Agama belum memberikan dampak signifikan pada pemenuhan kebutuhan pegawai, yang bukan hanya dari sisi kuantitas tetapi juga kualitas. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah latar belakang pendidikan dan pengalaman pegawai PPPK yang tidak sesuai dengan formasi pekerjaan yang diperoleh PPPK pada satuan kerja masing-masing. Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah sebagai berikut: a) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh orientasi SDM PPPK, dukungan pimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja SDM Kementerian Agama yang dimoderasi oleh budaya kerja di lingkungan satuan kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, Balai Diklat Keagamaan Semarang dan Balai Litbang Agama Semarang.

Penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif dengan pendekatan korelasional. Sampel yang digunakan adalah 365 orang responden yakni pegawai PPPK pada lingkungan Kantor Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, Balai Diklat Keagamaan Semarang dan Balai Litbang Agama Semarang. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data diolah dengan menggunakan SMARTPLS, dan dianalisis dengan pendekatan deskriptif dan inferensial.

Hasil penelitian membuktikan bahwa orientasi pegawai berpengaruh signifikan pada kinerja SDM, sedangkan dukungan pimpinan dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan pada kinerja SDM. Peran budaya kerja pada penelitian ini tidak dapat memberikan dukungan sebagai variabel moderasi, karena budaya kerja mempunyai peran secara mandiri terhadap kinerja SDM. Kesimpulan: peningkatan kinerja PPPK tidak hanya terletak pada peran orientasi pegawai tetapi juga dukungan sistem manajemen dan pimpinan.

Kata kunci: budaya kerja, orientasi pegawai, dukungan pimpinan, motivasi kerja, kinerja

ABSTRACT

The recruitment of PPPK by the Ministry of Religious Affairs has not had a significant impact on meeting staffing needs, not only in terms of quantity but also quality. This is due to several factors, including the educational background and experience of PPPK employees that are not in line with the job positions obtained by PPPK in their respective work units. The objectives of this study are as follows: a) To describe and analyze the influence of PPPK human resource orientation, leadership support, and work motivation on the performance of the Ministry of Religion's human resources, moderated by the work culture within the work units of the Regional Office of the Ministry of Religion Affairs of Central Java Province, the Religious Training Center in Semarang, and the Religious Research and Development Center in Semarang.

The research was conducted using a quantitative method with a correlational approach. The sample consisted of 365 respondents, namely PPPK employees in the environment of the Ministry of Religion Office of Central Java Province, the Religious Training Center in Semarang, and the Religious Research and Development Center in Semarang. The data sources used were primary and secondary data. The data were processed using SMARTPLS and analyzed using descriptive and inferential approaches.

The results of the study prove that employee orientation has a significant effect on human resource performance, while leadership support and work motivation do not have a significant effect on human resource performance. The role of work culture in this study cannot serve as a moderating variable, as work culture has an independent role in human resource performance. Conclusion: improving PPPK performance does not only depend on employee orientation but also on system management and leadership support.

Keywords: work culture, employee orientation, managerial support, work motivation, performance

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Ketersediaan pegawai atau sumber daya manusia (SDM) merupakan hal penting bagi suatu instansi. Seluruh instansi pemerintah diwajibkan untuk menyusun kebutuhan Calon Aparatur Sipil Negara (CASN) berdasarkan analisis beban kerja untuk dapat melakukan pemetaan jabatan dan menentukan jumlah proyeksi kebutuhan SDM. Selanjutnya ditetapkan alokasi formasi CASN oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bagi masing – masing Kementerian/ Lembaga.

Kementerian Agama merupakan salah satu Kementerian yang melaksanakan pengadaan CASN. Formasi CASN ini terdiri dari Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan Calon Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (CPPPK). Pada tahun 2022 Kementerian Agama mendapat alokasi formasi CASN khusus CPPPK sebanyak 49.549 formasi, sementara untuk tahun 2023 Kementerian Agama mendapatkan alokasi formasi sebanyak 4.125 formasi, terdiri atas 68 formasi CPNS dan 4.057 formasi CPPPK.

Sumber daya manusia dengan status Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN) sesuai dengan Pasal 6 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, bahwa ASN terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan PPPK; selanjutnya dipertegas kembali dalam Pasal 7 bahwa PPPK diangkat sebagai

pegawai dengan menggunakan perjanjian kinerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah dan ketentuan undang-undang.

Aturan tersebut kemudian diperbaharui dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, dalam Pasal 5 yang menjelaskan pembagian ASN menjadi 2 yakni PNS dan PPPK. SDM dengan status PPPK mempunyai kesamaan dalam hal pengelolaan sebagaimana PNS (Pasal 27) dan dapat menduduki jabatan manajerial maupun non manajerial sebagaimana PNS (Pasal 34 Ayat (2)). Berdasarkan regulasi tersebut, maka SDM dengan status PNS maupun PPPK memperoleh kesempatan dan hak yang sama untuk perolehan jabatan dan pengelolaan kepegawaian.

Kementerian Agama membutuhkan SDM dengan status PPPK untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana dibutuhkan dalam instansi tersebut. Menurut data pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang (Balai Diklat Keagamaan Semarang) setelah pelaksanaan rekrutmen CPPPK tahun formasi 2022 dan 2023 ditindaklanjuti dengan pelaksanaan Orientasi PPPK yang telah dilaksanakan pada tahun 2023 dengan jumlah alumni 2.651 orang dan pada tahun 2024 dengan jumlah alumni sebanyak 1.128 orang.

Total alumni orientasi PPPK sebanyak 3.779 orang yang tersebar di berbagai satuan kerja Kementerian Agama di Provinsi Jawa Tengah, antara lain Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah beserta seluruh Kantor Kementerian Agama Kab/Kota; Kantor Wilayah Kementerian Agama D.I Yogyakarta beserta seluruh Kantor Kementerian Agama Kab/Kota;

Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri serta Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Semarang (Balai Litbang Agama Semarang) dan Balai Diklat Keagamaan Semarang.

Orientasi PPPK ini diselenggarakan untuk meningkatkan kinerja para PPPK dengan materi pengembangan sumber daya manusia, pengenalan susunan organisasi dan tata kerja, pembangunan bidang agama, pengenalan jabatan, pengenalan manajemen kinerja organisasi, penerapan fungsi dan tugas ASN di tempat kerja serta dinamika kelompok. Orientasi tersebut ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi PPPK sebelum memasuki dunia kerja. Namun Orientasi PPPK yang telah dilaksanakan tersebut masih belum memberikan dampak signifikan dalam Budaya Kerja PPPK maupun kinerja. Hal tersebut sebagaimana hasil wawancara awal dengan Panitia Pelatihan Orientasi PPPK Balai Diklat Keagamaan Semarang tanggal 15 Maret 2025 bahwa permasalahan PPPK pada Kementerian Agama adalah sebagai berikut.

a. Rekrutmen tidak sesuai dengan kebutuhan

Rekrutmen PPPK tidak didasarkan dengan analisis jabatan dan beban kerja yang tepat, namun lebih banyak dilakukan karena alasan politis. Dengan demikian, penempatan SDM dengan status PPPK tidak sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan organisasi sehingga akan berdampak pada kinerja. Adapun contoh nyata, seorang PPPK yang mempunyai latar belakang pendidikan keagamaan, ditempatkan pada

Jabatan Fungsional Arsiparis, dengan demikian SDM tersebut tidak mempunyai latar belakang keilmuan yang linier dengan bidang tugasnya.

b. Kurangnya alokasi waktu orientasi dan pengembangan

Orientasi yang diberikan pada PPPK hanya mengulas mengenai teori manajemen secara umum, tetapi tidak pada pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan bidang tugasnya. Dengan demikian orientasi yang diberikan belum dapat digunakan sebagai bekal untuk melaksanakan pekerjaan karena waktu yang disediakan untuk pengembangan atau orientasi SDM sangat singkat dan belum dapat dilakukan pembekalan secara detail pada masing-masing jabatan.

Keterangan yang sama diperoleh dari Analisis SDM Aparatur pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah pada tanggal 16 Maret 2025 bahwa orientasi yang diselenggarakan belum dapat digunakan sebagai bekal untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan jabatannya, hal tersebut dikarenakan beberapa faktor berikut.

a. Penempatan tidak sesuai dengan kompetensi dan memberatkan

Penempatan untuk PPPK seringkali dilaksanakan tidak sesuai dengan kompetensi, seperti halnya seorang pustakawan ditugaskan untuk menjadi analis kebijakan, hal ini dikarenakan ada formasi PPPK yang bisa dilamar oleh semua latar belakang pendidikan yang tidak spesifik. Disisi lain, PPPK yang melamar pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi ada yang mendapat SDM PPPK tidak sesuai dengan satuan kerja awal saat bekerja, melainkan ditempatkan pada

kabupaten/kota lain sehingga jauh dari keluarga dan menimbulkan permasalahan baru.

- b. Kurangnya pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsinya dalam melaksanakan pekerjaan termasuk pada jabatan fungsional

Rekrutmen PPPK pada tahun 2022 pada Kementerian Agama dilaksanakan dengan mekanisme formasi khusus yang mewajibkan adanya Surat Pernyataan Pengalaman Kerja sesuai dengan jabatan yang dilamar minimal 2 tahun. Dengan adanya tujuan nasional untuk segera menyelesaikan status Tenaga Non ASN maka banyak terdapat kondisi yang dipaksakan yakni dalam hal gap antara pengalaman kerja dengan jabatan yang dilamar. Adapun contoh riilnya, seorang penjaga asrama yang mempunyai ijazah S1 melamar jabatan sebagai seorang arsiparis, maka ketika sudah diterima dalam jabatan tersebut SDM yang bersangkutan tidak memiliki pengalaman untuk melakukan tugas-tugas arsiparis sehingga akan menghambat kinerja.

Berdasarkan pada permasalahan tersebut, maka rekrutmen dan orientasi yang dilaksanakan untuk PPPK bertentangan dengan esensi dari alasan rekrutmen PPPK sebagaimana terdapat dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa PPPK ditentukan berdasarkan kebutuhan. Fenomena mengenai PPPK tersebut juga tidak sejalan dengan hasil penelitian Artisa (2015) tujuan utama rekrutmen PPPK pada birokrasi adalah untuk memberikan bantuan pada PNS dalam melaksanakan tugas sehingga dapat mewujudkan kinerja birokrasi. Permasalahan pada

orientasi PPPK akan berdampak pada pembangunan budaya kerja Kementerian Agama yakni Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung jawab dan Keteladanan. Pembangunan budaya kerja dilakukan oleh SDM yang ada pada instansi tersebut melalui pelaksanaan dan perwujudan nilai-nilai dalam budaya kerja (Rohmah, 2020). Namun pada fenomena yang terjadi di beberapa satuan kerja Kementerian Agama yang menerima PPPK sebagai tambahan SDM, masalah pengembangan SDM dilakukan atas inisiasi Bagian Kepegawaian yang masih tentatif pelaksanaannya karena bergantung dari ketersediaan anggaran, sehingga pelaksanaan pengembangan SDM tersebut belum menjadi prioritas pimpinan dalam memberikan dukungan.

Permasalahan pada PPPK bukan hanya mengenai masa orientasi yang kurang mendukung SDM baru dalam menjalankan pekerjaan sesuai jabatan barunya sehingga berdampak pada belum terpenuhinya budaya kerja, tetapi juga kesalahan yang ditimbulkan oleh sistem manajerial pimpinan yang kurang memperhatikan kompetensi SDM dalam melaksanakan tugas. Pimpinan memegang peran penting dalam sebuah institusi khususnya dalam hal menumbuhkan perilaku proaktif SDM yakni dengan memberikan dukungan pada SDM (Lubis, 2018). Namun demikian, tidak semua pimpinan dapat menunjukkan perilaku tersebut, sebagai contoh pimpinan yang menerapkan gaya *Laissez Faire* (Imtinan, 2021). Minimnya dukungan dari pimpinan juga dapat berdampak pada motivasi kerja SDM yang akan melemah, karena motivasi merupakan kekuatan seseorang yang dapat meningkatkan antusiasme dalam melaksanakan pekerjaan. Motivasi kerja merupakan variabel penting

dalam manajemen SDM karena motivasi kerja SDM akan berdampak pada pencapaian tujuan atau sasaran yang sudah ditetapkan oleh institusi, padahal motivasi kerja akan efektif jika didalam diri seseorang memiliki kepercayaan dan keyakinan untuk maju (Husnah, 2022), maka peran pimpinan pada peningkatan motivasi kerja SDM adalah dengan memberikan dukungan seperti halnya komunikasi dengan bawahan, pemberian pilihan solusi, pemberian solusi dalam penyelesaian permasalahan dalam pekerjaan (Feinberg, 2013).

Adanya kelemahan dalam orientasi SDM, dukungan pimpinan dan motivasi kerja, yang ditujukan untuk membangun budaya kerja, akan maka berdampak pula pada kinerja SDM. Kinerja SDM merupakan muara dari seluruh upaya yang dilakukan pada pengelolaan SDM, namun jika variabel pendukung peningkatan kinerja tidak dipenuhi, maka kinerja tinggi tidak akan diwujudkan.

Adanya *phenomena gap* tersebut, maka perlu dilakukan penelitian mengenai pengaruh orientasi SDM, dukungan pimpinan dan motivasi kerja dalam membangun budaya kerja dan kinerja SDM.

Penelitian mengenai orientasi SDM sudah pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang menekankan pentingnya orientasi SDM untuk menunjang kinerja SDM seperti halnya penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi (2017) dan Yona (2019) serta Dwijayanti et al., (2022) bahwa orientasi kerja memberikan pengaruh positif pada kinerja SDM, sedangkan pada penelitian Montolalu (2016) dibuktikan bahwa orientasi kerja tidak memberikan pengaruh pada kinerja SDM. Adanya inkonsistensi hasil penelitian, maka pada penelitian ini

akan dilakukan penelitian mengenai pengaruh orientasi SDM terhadap pembangunan budaya kerja dan kinerja tujuan adanya rekrutmen PPPK oleh Kementerian Agama.

Peningkatan budaya kerja juga dibutuhkan dukungan pimpinan, hal ini sebagaimana dalam penelitian Sriyanto & Razali (2022) bahwa dukungan pimpinan sangat penting karena dapat digunakan untuk memotivasi bawahan untuk dapat mewujudkan tujuan institusi. Penelitian yang sama juga dibuktikan oleh Zusnita (2019) bahwa pimpinan mempunyai peran sebagai penggerak, pengarah dan pengkoordinasi pada setiap kegiatan yang terdapat dalam sebuah organisasi, sehingga adanya orientasi SDM atau pelatihan atau pengembangan lainnya tidak dapat dipisahkan perannya dengan dukungan pimpinan untuk meningkatkan kinerja SDM. Maka, pemimpin harus memberikan dukungannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai (Ristianawati & Turmudhi, 2020). Namun demikian, tidak semua pimpinan dapat memberikan dukungan bawahan karena pada penelitian Sidiq (2019) bahwa hubungan antara atasan dan bawahan dapat mempengaruhi produktifitas, yakni ketika atasan tidak dapat menjalankan perannya sebagai pendukung, maka motivasi kerja bagi SDM juga akan menurun sehingga menurunkan produktifitas SDM tersebut. Adanya inkonsistensi hasil penelitian tersebut, maka perlu dilakukan penelitian kembali yang membahas mengenai pengaruh orientasi SDM, dukungan pimpinan dan motivasi kerja terhadap pembangunan budaya kerja dan kinerja SDM.

Adanya *phenomena gap* dan *research gap*, maka perlu dilakukan penelitian yang menekankan pada pembangunan budaya kerja khususnya Kementerian Agama yang dipengaruhi oleh orientasi SDM yakni PPPK, dukungan pimpinan dan motivasi kerja.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah untuk penelitian ini adalah bagaimana mengembangkan budaya kerja dan kinerja SDM PPPK di satuan kerja Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah. Adapun pertanyaan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut.

- a. Bagaimana pengaruh orientasi SDM PPPK terhadap kinerja SDM Kementerian Agama di lingkungan satuan kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, Balai Diklat Keagamaan Semarang dan Balai Litbang Agama Semarang?
- b. Bagaimana pengaruh dukungan pimpinan terhadap kinerja SDM Kementerian Agama di lingkungan satuan kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, Balai Diklat Keagamaan Semarang dan Balai Litbang Agama Semarang?
- c. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja SDM Kementerian Agama di lingkungan satuan kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, Balai Diklat Keagamaan Semarang dan Balai Litbang Agama Semarang?
- d. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja SDM Kementerian Agama di lingkungan satuan kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama

Provinsi Jawa Tengah, Balai Diklat Keagamaan Semarang dan Balai Litbang Agama Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh orientasi SDM PPPK terhadap kinerja SDM Kementerian Agama di lingkungan satuan kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, Balai Diklat Keagamaan Semarang dan Balai Litbang Agama Semarang.
- b. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh dukungan pimpinan terhadap kinerja SDM Kementerian Agama di lingkungan satuan kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, Balai Diklat Keagamaan Semarang dan Balai Litbang Agama Semarang.
- c. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja SDM Kementerian Agama di lingkungan satuan kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, Balai Diklat Keagamaan Semarang dan Balai Litbang Agama Semarang.
- d. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja SDM Kementerian Agama di lingkungan satuan kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, Balai Diklat Keagamaan Semarang dan Balai Litbang Agama Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada teori mengenai orientasi yang tepat khususnya bagi persiapan SDM yang akan melaksanakan pekerjaan. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan referensi untuk temuan baru yang menjelaskan pengaruh orientasi SDM, dukungan pimpinan dan motivasi kerja pada pembangunan budaya kerja dan kinerja SDM pada suatu instansi.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemecahan masalah mengenai pentingnya orientasi SDM, dukungan pimpinan dan motivasi SDM sehingga dapat membangun budaya kerja dan kinerja SDM sebagaimana yang diharapkan oleh suatu institusi.



BAB II KAJIAN

TEORI

2.1 Budaya Kerja

Menurut Fahmi (2016:223) budaya kerja merupakan suatu kebiasaan yang sudah dilaksanakan untuk mendasari dalam semua aktivitas kerja dan digunakan sebagai pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja bagi seluruh SDM yang ada pada institusi tersebut. Budaya kerja merupakan suatu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki dalam suatu organisasi (Sedarmayanti, 2018:8). Budaya kerja merupakan nilai-nilai yang tumbuh di masyarakat dan diyakini memberikan pengaruh yang baik dan diadaptasi oleh suatu institusi hingga terbentuk berbagai nilai baru yang berkembang sebagai perilaku SDM dan sifat manajemen dalam suatu institusi (Suwanto, 2019: 28).

Menurut Purnamasari (2019:60), penerapan budaya kerja dapat memberikan manfaat yang baik, diantaranya adalah sebagai berikut: a) meningkatkan jiwa gotong royong, b) meningkatkan rasa kebersamaan, c) menciptakan keterbukaan antar pegawai, d) meningkatkan jiwa kekeluargaan, e) membangun jiwa kekeluargaan, f) membangun komunikasi yang lebih baik, g) meningkatkan produktivitas kerja dan h) tanggap dengan adanya perkembangan faktor external. Menurut Ayu & Kustini (2021) bahwa budaya kerja merupakan keyakinan, sikap, moral dan perilaku kerja yang dilakukan untuk melaksanakan pekerjaan.

Berdasarkan pengertian budaya kerja sebagaimana tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah nilai-nilai, keyakinan, sikap dan

moral yang dimiliki oleh suatu organisasi yang digunakan sebagai suatu identitas sehingga dapat meningkatkan kebersamaan.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Wibowo (2017:49) fungsi budaya kerja adalah sebagai berikut.

- a. Memberikan identitas pada anggota organisasi sehingga diakui sebagai organisasi yang inovatif dengan mempunyai ciri khas yang berbeda.
- b. Memfasilitasi komitmen kolektif yakni anggota organisasi mempunyai komitmen bersama mengenai norma yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus diwujudkan.
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial yang menggambarkan bahwa lingkungan kerja mempunyai atmosfer yang kuat, positif dan dapat mengelola konflik dengan tepat.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari lingkungannya.

Ada beberapa karakteristik budaya kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Robbins yang dikutip oleh Wibowo (2016:33) adalah sebagai berikut.

- a. *Innovation and risk taking*, yakni suatu nilai yang dapat mendukung SDM untuk mengembangkan inovasi dan pengambilan risiko dalam pencapaian kinerja yang baik.
- b. *Attention to detail* yakni suatu nilai yang dapat digunakan untuk mendukung SDM agar memiliki kecermatan, mau menganalisis, dan memberikan perhatian pada hal kecil hingga detail.

- c. *Outcome orientation*, yakni suatu nilai dapat digunakan untuk mendukung dan memusatkan perhatian pada hasil yang diharapkan.
- d. *People orientation* yakni suatu nilai yang dapat digunakan untuk mendukung keputusan manajemen dengan memperhitungkan efek hasil pada SDM dalam organisasi tersebut.
- e. *Team orientation* yakni suatu nilai yang dapat mendukung kegiatan kerja di organisasi tersebut termasuk pada kelompok-kelompok, bukan hanya pada individu.
- f. *Aggressiveness* yakni suatu nilai yang dapat digunakan untuk mendukung sejauh mana orang-orang dalam organisasi dapat berperilaku cenderung agresif dan kompetitif dalam melaksanakan pekerjaan.
- g. *Stability* yakni suatu nilai yang dapat digunakan untuk mendukung kegiatan organisasi dengan menekankan pada status quo dalam suatu hal tertentu.

Menurut Edison et al., (2016:131) untuk menunjang budaya kerja dibutuhkan indikator budaya kerja, yakni sebagai berikut.

- a. Kesadaran diri

Sumber daya manusia dalam organisasi tersebut mempunyai kesadaran bahwa bekerja dapat meningkatkan kesadaran diri bahwa untuk memperoleh kepuasan kerja, maka harus menaati peraturan, melakukan pengembangan diri, dan memberikan layanan yang baik. Adapun indikator pada dimensi kesadaran diri adalah sebagai berikut.

- 1) Sumber daya manusia menaati peraturan yang berlaku.
- 2) Sumber daya manusia berusaha untuk dapat mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki.
- 3) Sumber daya manusia memperoleh kepuasan kerja dari pekerjaan yang dilakukan.

b. Keagresifan

Sumber daya manusia dapat menentukan tujuan, membuat perencanaan kerja dan strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan dan mengimplementasikan dengan tepat. Adapun indikator untuk dimensi tersebut adalah sebagai berikut.

- 1) Sumber daya manusia mempunyai inisiatif ketika melaksanakan pekerjaan sehingga tidak bergantung pada komando pimpinan.
- 2) Sumber daya manusia menetapkan rencana kerja dan menyelesaikan rencana tersebut dengan tepat.

c. Kepribadian

Sumber daya manusia mempunyai sifat ramah, terbuka dan saling menghormati serta peka terhadap kepuasan suatu kelompok sasaran.

Adapun indikator untuk dimensi ini adalah sebagai berikut.

- 1) Sumber daya manusia mempunyai perilaku saling menghormati dan ramah.
- 2) Sumber daya manusia mempunyai kebiasaan saling membantu.
- 3) Sumber daya manusia saling menghargai perbedaan pendapat.

d. Performa

Sumber daya manusia mempunyai kreativitas dan melaksanakan pekerjaan dengan efektif serta efisien. Adapun indikator untuk dimensi tersebut adalah sebagai berikut.

- 1) Sumber daya manusia dapat menemukan hal-hal baru dan inovasi yang digunakan untuk meningkatkan produktivitas.
- 2) Sumber daya manusia mengutamakan kualitas kerja.
- 3) Sumber daya manusia berusaha untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif dan efisien.

e. Orientasi tim

Sumber daya manusia melakukan kerjasama, menjalin komunikasi dan koordinasi efektif sehingga memperoleh hasil kepuasan kerja yang tinggi dan dapat membuat komitmen bersama. Adapun indikator untuk dimensi ini adalah sebagai berikut.

- 1) Selalu melakukan koordinasi dan diskusi dalam melaksanakan pekerjaan.
- 2) Penyelesaian masalah selalu dilakukan dengan baik.

2.2 Orientasi Sumber Daya Manusia (SDM)

Menurut Sunyoto (2016) orientasi SDM merupakan suatu program yang digunakan untuk memperkenalkan SDM baru pada pekerjaan yang baru, organisasi, kebijakan, nilai-nilai yang berlaku pada organisasi, keyakinan dan rekan kerja baru.

Orientasi SDM merupakan sikap dan tingkah laku SDM untuk menciptakan suatu harmoni dalam pekerjaan dan dapat meningkatkan kinerja SDM secara individu maupun organisasi (P. Pratiwi et al., 2017). Orientasi SDM juga didefinisikan sebagai aktivitas yang melibatkan SDM baru dalam rangka pengenalan dengan organisasi dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2017). Orientasi SDM dilakukan agar SDM baru dapat mengenal dan beradaptasi dengan organisasi, sehingga SDM baru tersebut akan mengetahui dan terampil dalam melaksanakan pekerjaan di organisasi tersebut (Novrianto, 2021).

Berdasarkan beberapa pengertian orientasi SDM, maka dapat disimpulkan bahwa orientasi SDM adalah suatu kegiatan untuk memperkenalkan pada SDM baru mengenai budaya, nilai-nilai, kebijakan, aturan, dan pekerjaan yang akan dilakukan oleh SDM baru dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi.

Tujuan Orientasi SDM adalah memberikan dukungan SDM dalam hal beradaptasi dan berinteraksi dengan lingkungan organisasi. Menurut Sedarmayanti (2018:115) tujuan Orientasi SDM adalah sebagai berikut.

- a. Memperkenalkan SDM baru dalam suatu lingkungan organisasi.
- b. Memberikan informasi kepada SDM mengenai kebijakan yang diberlakukan pada organisasi tersebut.
- c. Menghindarkan kemungkinan timbulnya kekacauan yang dilakukan oleh SDM baru pada pelaksanaan pekerjaan yang dipercayakan padanya.

- d. Memberikan kesempatan pada SDM baru untuk menanyakan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawabnya.

Orientasi SDM dilakukan dengan beberapa manfaat sebagai berikut.

- a. Memberikan informasi pada SDM baru.
 - b. Meningkatkan kepercayaan diri SDM baru.
 - c. Meningkatkan produktivitas.
 - d. Meningkatkan retensi.
 - e. Membangun komunikasi antar SDM.
 - f. Mengurangi kemungkinan SDM baru untuk mengundurkan diri
- (Sedarmayanti, 2018:120)

Ada 3 macam Orientasi SDM yang dapat dilakukan oleh organisasi yakni sebagai berikut.

- a. Orientasi personal yakni kemampuan individu untuk memperkenalkan dirinya pada orang lain dan lingkungan.
- b. Orientasi temporal yakni orientasi kemampuan individu untuk mengetahui hubungan masa, waktu dan musim yang baik antara zaman dulu dengan sekarang dan yang akan datang.
- c. Orientasi spasial yakni kemampuan individu untuk mengetahui batasan yang ditempati serta hubungannya dengan lokasi orang lain.

Ada beberapa indikator Orientasi SDM yakni sebagai berikut.

- a. Pendekatan partisipatif yang mempunyai sub indikator kontribusi, komitmen dan keahlian.
- b. Melakukan sambutan hangat yang mempunyai sub indikator keramahan, kesantunan dan kesopanan.
- c. Memberikan perhatian pada SDM yang terdiri dari sub indikator kepedulian dan kerjasama.

2.3 Dukungan Pimpinan

Dukungan pimpinan merupakan dukungan yang dilakukan oleh pimpinan/atasan sampai sejauh mana SDM dapat mempercayai pada pimpinan, dapat menghargai kontribusi, menawarkan bantuan dan menjaga kesejahteraan SDM (Burns, 2016). Dukungan pimpinan didefinisikan dengan dukungan yang diberikan oleh pimpinan terhadap pekerjaan bawahannya dengan cara memberikan kepercayaan penuh pada bawahan dalam melaksanakan perannya, namun pimpinan tetap melakukan pengawasan selama proses pelaksanaan pekerjaan dilaksanakan (Murniasih & Sudarma, 2016).

Dukungan pimpinan juga didefinisikan sebagai sejauh mana kontribusi yang dilakukan oleh pimpinan dalam menilai kontribusi kontribusi dan kepedulian pada bawahan (Suharyono, 2017). Berdasarkan beberapa pengertian dukungan pimpinan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa dukungan pimpinan adalah dukungan yang dilakukan oleh pimpinan pada bawahan dalam hal pemberian kontribusi dan kepedulian pada SDM.

Menurut Feinberg (2013) dukungan pimpinan dapat diwujudkan dalam berbagai perilaku pimpinan pada bawahannya, yakni sebagai berikut.

- a. Membantu menentukan tujuan untuk melakukan orientasi.
- b. Memberikan bantuan ketika mencoba pekerjaan yang baru.
- c. Memberikan umpan balik pada kinerja tugas bawahan.

Menurut House (1980) Ada beberapa dukungan yang dilakukan oleh pimpinan, yakni dengan menggunakan indikator sebagai berikut.

- a. Kesiediaan memberikan bantuan

Sumber daya manusia sering mengalami hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan, dengan demikian dukungan dari pimpinan memiliki peran yang tepat dan diandalkan oleh SDM dalam rangka penyelesaian pekerjaan.

- b. Kesiediaan mendengarkan

Sumber daya manusia sering memiliki permasalahan dalam penyelesaian pekerjaannya, sehingga membutuhkan peran pimpinan untuk mendengarkan permasalahan sehingga dapat memperoleh solusi atau kebijaksanaan dari pimpinan dalam penyelesaian masalah.

- c. Mempunyai kepedulian

Dukungan pimpinan sangat dibutuhkan oleh SDM karena berhubungan dengan kepedulian yang ditunjukkan oleh pimpinan pada bawahan.

2.4 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan suatu hal yang menimbulkan semangat kerja, dan digunakan sebagai penggerak untuk mengarah pada pencapaian tujuan (Sedarmayanti, 2017). Menurut Siagian (2018) secara implisit motivasi merupakan arahan, nasehat, dukungan, bimbingan dan koreksi yang diberikan oleh pimpinan untuk mencapai sasaran utama.

Motivasi kerja juga diartikan dengan daya dukung yang memotivasi seseorang untuk melaksanakan pekerjaan dengan seluruh kemampuan dan keterampilannya dan mengorbankan waktunya untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi (S. P. Siagian, 2010). Berdasarkan pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah semangat dan digerakkan dalam bentuk perilaku untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan maksimal, menggunakan seluruh kemampuan, keterampilan dan waktu yang dimiliki sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai terdiri dari beberapa indikator, menurut Sastrohadiwiryono (2003) ada 7 dimensi dalam indikator motivasi kerja yakni sebagai berikut.

a. Dimensi hasil kerja

Dimensi hasil kerja merupakan keinginan pegawai untuk bekerja dan adanya kebutuhan untuk mendorong agar tercapai sasaran.

b. Dimensi penghargaan

Dimensi penghargaan merupakan nilai dan pengakuan yang diberikan pada SDM atas kinerja yang telah dilakukan sehingga menjadi

perangsang yang kuat, kepuasan batin SDM setelah menyelesaikan pekerjaan.

c. Dimensi tantangan

Dimensi tantangan merupakan perangsang yang kuat bagi SDM untuk menyelesaikan tantangan tersebut.

d. Dimensi tanggung jawab

Dimensi tanggung jawab merupakan rasa memiliki sehingga menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab sehingga dapat memicu SDM untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.

e. Dimensi keterlibatan

Dimensi keterlibatan merupakan rasa ikut campur dalam proses pengambilan keputusan sehingga dapat dijadikan sebagai masukan dalam penyelesaian permasalahan dalam manajemen organisasi, merupakan perangsang yang kuat bagi SDM, dan saling menghormati antar SDM sebagai suatu cara untuk bersosialisasi.

f. Dimensi pengembangan

Dimensi pengembangan merupakan adaptasi SDM di lingkungan kerja yang diwujudkan dalam tingkat partisipasi SDM dalam melakukan inovasi untuk organisasi.

g. Dimensi kesempatan

Dimensi kesempatan merupakan suatu cara untuk maju dalam peningkatan jenjang karir yang terbuka dan harapan kerja yang lebih baik.

2.5 Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja menurut Chairunnisah (2021) merupakan suatu fungsi yang dijalankan oleh SDM sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan untuk dilakukan penilauan atas kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan. Pendapat serupa disampaikan oleh Enny (2019) merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh SDM dalam rangka menjalankan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab, dengan cara mengimplementasikan keterampilan yang dimiliki. Berdasarkan pengertian kinerja tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu performa yang dilakukan oleh SDM dengan tujuan untuk menjalankan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dan dilaksanakan sesuai dengan kompetensi dan keterampilan yang dimiliki.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yang berdampak pada hasil maupun perilaku kerja, yakni sebagai berikut.

- a. Kemampuan dan keahlian SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
- b. Pengetahuan SDM mengenai pekerjaan yang dilaksanakan sehingga akan berdampak pada hasil kerja. Sumber Daya Manusia dengan pengetahuan tinggi mengenai pekerjaan yang dilakukan akan berkinerja tinggi, begitu pula sebaliknya.
- c. Desain kerja yang dimiliki SDM yakni suatu desain pekerjaan yang digunakan untuk mempermudah pelaksanaan pekerjaan.

- d. Kepribadian SDM yakni watak SDM yang membedakan antara satu SDM dengan SDM lain, sehingga berdampak pada hasil pekerjaan.
- e. Motivasi kerja yakni suatu dorongan SDM untuk melaksanakan pekerjaan.
- f. Kepemimpinan yakni perilaku pemimpin dalam mengatur dan memberikan komando pada bawahan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
- g. Gaya kepemimpinan yakni sikap yang dimiliki oleh pimpinan dalam rangka mengatur dan memimpin organisasi sesuai dengan kondisi organisasi tersebut.
- h. Budaya organisasi yakni kebiasaan dan norma yang dimiliki oleh suatu organisasi, yang digunakan sebagai pedoman untuk mengatur penyelesaian pekerjaan dan permasalahan internal organisasi dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi tersebut.
- i. Kepuasan kerja yakni perasaan senang yang dialami oleh SDM baik sebelum dan sesudah menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- j. Lingkungan kerja yakni suasana yang terdapat pada lokasi kerja dan berdampak pada hasil kerja SDM.
- k. Loyalitas SDM yakni kesetiaan SDM untuk melaksanakan pekerjaan dan mempertahankan organisasi tempat SDM tersebut bekerja.

- l. Komitmen yakni suatu bentuk kepatuhan SDM dalam rangka melaksanakan kebijakan dan regulasi yang ditetapkan oleh organisasi tersebut.
- m. Disiplin kerja yakni upaya yang dilakukan oleh SDM untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan regulasi khususnya dalam hal pengaturan waktu kerja dan pelaksanaan pekerjaan (Enny, 2019).

Selain dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagaimana tersebut di atas, kinerja juga memiliki 5 (lima) indikator yang digunakan sebagai alat ukur, yakni sebagai berikut.

- a. Kualitas kerja merupakan suatu kesempurnaan kerja yang diperoleh dari pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan keterampilan dan kemampuan SDM.
- b. Kuantitas kerja merupakan jumlah yang berhasil diselesaikan oleh SDM dalam suatu unit dan siklus kegiatan.
- c. Ketepatan waktu merupakan penggunaan waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
- d. Efektivitas merupakan penggunaan sumber daya organisasi baik tenaga, anggaran dan bahan baku untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab SDM.
- e. Komitmen merupakan sikap SDM dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawab terhadap organisasi (Silaen, 2021).

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh Orientasi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja SDM

Orientasi SDM mempunyai sebuah konsep untuk melakukan pengenalan pada SDM baru sehingga sikap dan perilaku SDM tersebut akan menyesuaikan dengan harmoni kondisi lingkungan kerja, penyesuaian pada kebijakan, aturan dan nilai-nilai dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian maka melalui orientasi kerja tersebut, SDM baru dapat mewujudkan target kinerja dalam suatu organisasi. Hal tersebut sebagaimana dalam penelitian yang dilakukan oleh Acevedo & Yancey (2011) bahwa orientasi SDM harus dilakukan dengan tepat karena berhubungan dengan kesiapan SDM dalam memasuki dunia kerja. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian Rompas & Trang (2018) yang menyatakan bahwa orientasi SDM menduduki peran penting dalam manajemen karena berkontribusi pada pelaksanaan pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut.

H1 = Orientasi SDM berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

2.6.2 Pengaruh Dukungan Pimpinan Terhadap Kinerja SDM

Pimpinan memegang peranan penting dalam organisasi, maka dukungan pimpinan baik secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerja SDM dalam bekerja (Lubis, 2018). Adanya dukungan pimpinan maka akan berpengaruh pada perilaku kerja proaktif karena dukungan tersebut dapat memberikan ruang bagi SDM untuk mengembangkan ide baru dan melakukan

inovasi untuk menyelesaikan pekerjaan (Sutopo et al., 2024). Dengan adanya hasil penelitian tersebut, maka dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut.

H2 = Dukungan pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja SDM.

2.6.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja SDM

Menurut Stephen P Robbins & Judge (2018) motivasi kerja merupakan suatu proses untuk ikut dalam penentuan arah yang dilakukan melalui ketekunan individu atau SDM dalam hal mencapai sasaran. Hal tersebut juga dibuktikan dalam penelitian Deikme (2013) bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh signifikan dalam penentuan kinerja yang terdapat sebagai salah satu nilai dalam budaya organisasi yang ada dalam suatu instansi. Dengan adanya hasil penelitian tersebut, maka dapat diperoleh hipotesis berikut.

H3 = Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja SDM.

2.6.4 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja SDM

Budaya kerja merupakan faktor yang mendukung terciptanya inisiatif dan kreativitas SDM (Sutopo et al., 2024). Hal tersebut dikarenakan budaya kerja merupakan suatu kebiasaan yang dilaksanakan untuk mendasari seluruh aktivitas kerja untuk meningkatkan kualitas kerja SDM dalam suatu organisasi (Fahmi, 2016). Teori tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Paais & Pattiruhu (2020) dan Rifai et al., (2022) bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Adanya pengaruh budaya kerja sebagai variabel moderasi terhadap kinerja dikarenakan beberapa deskripsi teori dan hasil penelitian berikut.

- a. Orientasi SDM memberikan pengaruh positif terhadap budaya kerja disebabkan oleh pengetahuan dan pemahaman yang dimiliki oleh SDM mengenai nilai-nilai organisasi akan mempermudah adaptasi dengan budaya kerja, sehingga perilaku SDM sesuai dengan harapan organisasi (Sutopo et al., 2024). Orientasi SDM yang positif akan memberikan dukungan pada SDM untuk berpartisipasi aktif dalam budaya kerja, meningkatkan semangat kerja dan berkontribusi pada pencapaian kinerja (Kusumawati et al., 2022).
- b. Pada variabel dukungan pimpinan, peran pimpinan akan sangat berkontribusi positif untuk meningkatkan suasana kerja nyaman, aman dan produktif. Pimpinan yang memberikan dukungan pada SDM dalam hal pengembangan diri, memberikan *feedback* konstruktif dan meningkatkan motivasi serta kinerja (Sutopo et al., 2024).
- c. Variabel motivasi kerja merupakan variabel yang didukung oleh faktor internal yang dapat mendorong SDM untuk bekerja dengan semangat dan dedikasi (Nugraha, 2023). Motivasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja baik dari sisi kualitas maupun kuantitas (Kusumawati et al., 2022).

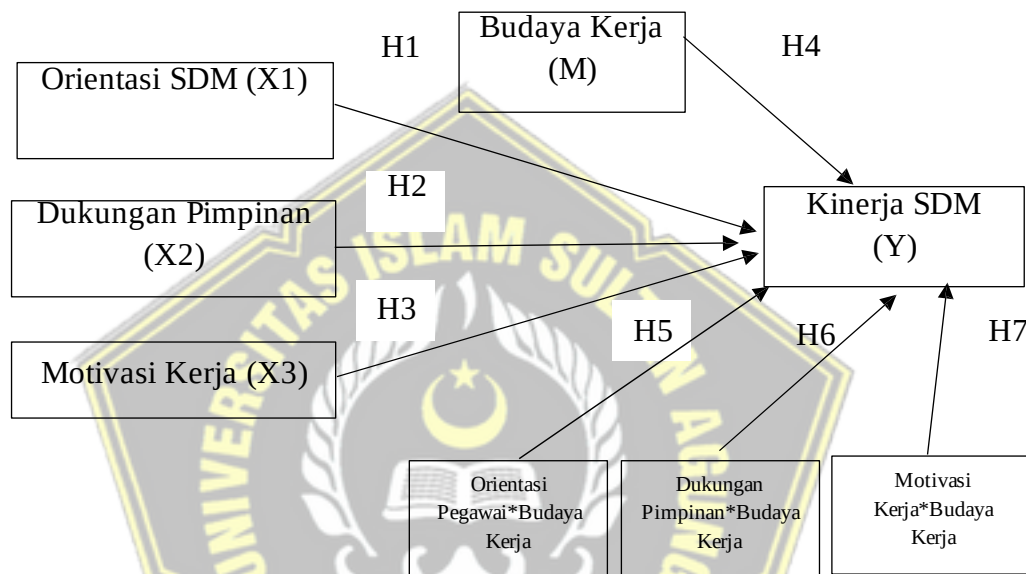
Sesuai dengan pengaruh masing-masing variabel orientasi SDM, dukungan pimpinan dan motivasi kerja terhadap budaya kerja, maka budaya

kerja yang tercipta dapat berpengaruh pada kinerja SDM. Hipotesis untuk korelasi tersebut adalah sebagai berikut.

H4 : Budaya kerja berdampak positif pada kinerja SDM

2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka pikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka pemikiran sebagaimana terdapat pada Gambar 3.1 maka dapat diketahui bahwa penelitian ini menggunakan 3 variabel bebas yakni Orientasi SDM (X1), Dukungan Pimpinan (X2) dan Motivasi Kerja (X3), dan 1 variabel terikat yakni Kinerja SDM (Y). Pada penelitian ini menggunakan variabel moderasi, fungsi dari variabel ini adalah untuk memperkuat atau memperlemah korelasi yang terjadi antara variabel bebas dan variabel terikat. Adapun variabel moderasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Budaya Kerja (M)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif dengan tipe penelitian eksplanatory research yakni suatu penelitian dengan melakukan uji hubungan atau asosiasi antar variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun & Effendi, 2011). Pada konteks penelitian ini, penelitian dilakukan untuk mengetahui pengaruh orientasi SDM, dukungan pimpinan dan motivasi kerja dalam membangun budaya kerja dan kinerja SDM.

3.2 Teknik Sampling

Menurut Sugiyono (2019) populasi adalah kelompok objek atau subjek dengan jumlah dan karakteristik tertentu yang dipilih oleh peneliti untuk diteliti sebelum menarik kesimpulan. Penelitian ini melibatkan SDM dengan status PPPK yang telah mengikuti orientasi SDM. Adapun populasi untuk SDM dengan status PPPK adalah sebanyak 3.660 orang.

Menurut Sugiyono (2019) sampel merupakan sebagian dari keseluruhan populasi dan mencerminkan karakteristik populasi tersebut. Pada penelitian ini, digunakan teknik pengambilan sampel *non-probability sampling*. *Non-probability sampling* adalah metode pengambilan sampel di mana setiap elemen atau anggota populasi tidak memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai sampel. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *sampling insidental*. Menurut Sugiyono (2019), metode *sampling insidental*

adalah teknik pemilihan sampel yang bergantung pada kebetulan, di mana setiap individu yang bersedia membaca dan mengisi instrument penelitian yang disebarkan oleh peneliti dengan menggunakan *google form*.

Pada penelitian ini, sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1+N(e^2)}$$

Keterangan :

N = Besar populasi

n = Jumlah populasi yang dipilih sebagai sampel

e² = Level eror (tingkat kesalahan) 5%

$$\begin{aligned} n &= \frac{3770}{1+3770 (0,05)^2} \\ &= \frac{3770}{1+9,425} = \frac{3770}{10,425} = 361,6 = 362 \text{ responden} \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil penghitungan dengan menggunakan Rumus Slovin dengan tingkat eksalahan 5%, maka jumlah responden yang dibutuhkan adalah 362 orang. Namun dalam google form yang dibagikan pada responden, berhasil diisi oleh 365 orang responden dan secara keseluruhan digunakan dalam penelitian ini.

3.3 Sumber dan Jenis Data

Sumber data pada penelitian ini dibagi menjadi 2 yakni data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari

lapangan, yakni berupa instrument berupa kuesioner yang disebarakan pada responden yakni PPPK melalui *google form* dan data berupa wawancara yang dilakukan pada beberapa informan, diantaranya adalah orang-orang yang terlibat dalam pengelolaan PPPK yakni Analis Sumber Daya Manusia Aparatur, Kepala Bagian Tata Usaha Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, Kepala Balai Diklat Kementerian Agama Semarang, Widyaiswara dan Kepala Balai Litbang Agama Semarang yang memperoleh tambahan PPPK.

Data sekunder yakni data yang diperoleh tidak secara langsung yakni berupa laporan hasil orientasi SDM, hasil evaluasi, dan data kepegawaian lainnya yang mendukung penelitian

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan oleh peneliti untuk dapat mengumpulkan informasi dari responden. Pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan menggunakan kuesioner. Menurut Sugiyono (2019) kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan serangkaian pertanyaan tertulis kepada responden dan responden menjawab pertanyaan tersebut.

Pada penelitian ini kuesioner yang diberikan kepada responden menggunakan skala Likert, sebagai suatu alat untuk mengukur sikap, pandangan dan persepsi individu terhadap suatu fenomena (Sugiyono, 2019). Selama fase pengumpulan data, peneliti memberikan kuesioner yang mencakup skala psikologis yaitu gambar tubuh yang menerima diri. Empat opsi

yang tersedia untuk responden adalah skala Likert yang digunakan mencakup empat opsi jawaban: sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS).

3.5 Variabel dan Indikator

Pada penelitian ini menggunakan 4 variabel yang terdiri dari 1 variabel terikat yakni budaya kerja, dan 3 variabel bebas yakni orientasi SDM, dukungan pimpinan dan motivasi kerja. Adapun indikator untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut.

Table 3.1 Blue Print Kuesioner

No	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	Kinerja SDM adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh SDM dalam rangka menjalankan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab (Enny, 2019)	1. Ketelitian 2. Kerapihan 3. Volume hasil kerja 4. Ketepatan menyelesaikan tugas 5. Kesesuaian hasil kerja dengan standar	Likert
2	Budaya Kerja merupakan suatu kebiasaan yang sudah dilaksanakan untuk mendasari dalam semua aktivitas kerja dan digunakan sebagai pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja bagi seluruh SDM yang ada	1. Ketaatan pada aturan 2. Kesediaan mengembangkan diri 3. Inisiatif melaksanakan pekerjaan 4. Saling membantu 5. Menghargai perbedaan 6. Kesediaan berkoordinasi	Likert

pada institusi tersebut
(Fahmi, 2016).

- | | | | |
|---|--|---|--------|
| 3 | <p>Orientasi SDM</p> <p>Orientasi SDM adalah suatu program yang digunakan untuk memperkenalkan SDM baru pada pekerjaan yang baru, organisasi, kebijakan, nilai-nilai yang berlaku pada organisasi, keyakinan dan rekan kerja baru (Sunyoto, 2016).</p> | <p>1. Kontribusi</p> <p>2. Komitmen</p> <p>3. Keahlian</p> <p>4. Keramahan</p> <p>5. Kepedulian</p> | Likert |
| 4 | <p>Dukungan pimpinan</p> <p>Dukungan pimpinan merupakan dukungan yang dilakukan oleh pimpinan/atasan sampai sejauh mana SDM dapat mempercayai pada pimpinan, dapat menghargai kontribusi, menawarkan bantuan dan menjaga kesejahteraan SDM (Burns, 2016)</p> | <p>1. Keterlibatan pimpinan</p> <p>2. Kesiediaan pimpinan untuk mendengarkan</p> <p>3. Kepedulian pimpinan</p> <p>(House, 1980)</p> | Likert |
| 5 | <p>Motivasi Kerja</p> <p>Motivasi kerja merupakan suatu hal yang menimbulkan semangat kerja, dan digunakan sebagai penggerak untuk mengarah</p> | <p>1. Kebutuhan berprestasi</p> <p>2. Pengakuan</p> <p>3. Penghargaan</p> <p>4. Tantangan</p> <p>5. Tanggung jawab</p> <p>(SAstrohadiwiryo, 2003)</p> | Likert |

pada pencapaian tujuan
(Sedarmayanti, 2017)

3.6 Teknik Analisis

3.6.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2017), metode analisis data adalah metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dari seluruh responden, mengelompokkannya berdasarkan kriteria, melakukan uji pada setiap variabel, sampai dengan menyajikan data setelah di uji. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah statistik deskriptif. Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Analisis indeks adalah metode yang digunakan dalam penelitian ini. Metode ini berguna untuk menunjukkan bagaimana persepsi responden melihat item-item pertanyaan. maka perhitungan indeks jawaban dari responden dengan rumus berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4)}{4}$$

Keterangan:

F1: frekuensi responden yang menjawab 1 dari skor yang digunakan dalam kuesioner;

- F2: frekuensi responden yang menjawab 2 dari skor yang digunakan dalam kuesioner;
- F3: frekuensi responden yang menjawab 3 dari skor yang digunakan dalam kuesioner;
- F4: frekuensi responden yang menjawab 4 dari skor yang digunakan dalam kuesioner.

3.6.2 Analisis Inferensial

Analisis ini fungsinya lebih luas lagi. Karena hasil yang diperoleh tidak sekedar menggambarkan keadaan atau fenomena yang dijadikan obyek penelitian, namun dapat pula digeneralisasi secara lebih luas ke dalam wilayah populasi. Statistik inferensial menuntut persyaratan yang ketat dalam masalah sampling yang harus representatif terhadap populasi (Sugiyono, 2017).

Metode pengolahan data dalam penelitian ini adalah dengan persamaan permodelan *Structural Equation Modeling* (SEM). Permodelan SEM merupakan suatu metode analisis yang menggabungkan pendekatan analisis faktor, model structural dan analisis jalur (Harahap, 2018). Menurut Marliana (2019) analisis SEM dibedakan menjadi dua pendekatan yaitu *covariance based SEM* (CB-SEM) dan *partial least square SEM* (PLS-SEM). Pendekatan CB-SEM digunakan ketika jumlah sampel dalam penelitian besar dan data berdistribusi normal. PLS-SEM bisa digunakan dengan sampel penelitian kecil dan data tidak berdistribusi normal. Metode SEM digunakan sebagai alternatif metode lain dan lebih kuat hasilnya dibandingkan menggunakan regresi berganda, analisis jalur,

analisis faktor, analisis *time series* dan analisis kovarian (Sarwono & Narimawati, 2015).

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis data *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah metode analisis data statistik yang menganalisis variabel bebas (eksogen) dan variabel terikat (endogen) secara bersamaan (Ghozali & Latan, 2015). PLS memiliki model persamaan berupa SEM (Structural Equation Modeling) dengan pendekatan berdasarkan *Variance Based Structural Equation Modelling* atau VB-SEM. *Software* yang dipilih penulis adalah SmartPLS, karena aplikasi ini memiliki banyak jalur dalam proses analisis sehingga pengujian terhadap variabel bebas dan variabel terikat dilakukan secara bersamaan dan hanya dilakukan satu kali uji. Menurut penciptanya, Herman O. A. Wold, PLS adalah metode analisis yang efektif karena tidak didasarkan pada banyak asumsi atau syarat, seperti uji normalitas dan multikolinearitas. Ada beberapa keunggulan PLS, salah satunya adalah bahwa data tidak perlu berdistribusi normal multivariate. Untuk skala data yang berbeda, seperti kategori, ordinal, interval, atau rasio, indikator juga dapat digunakan. Analisis PLS-SEM memiliki dua tahap pengukuran:

3.6.2.1 Analisis *Measurement Outer Model*

Measurement Outer Model bertujuan untuk mengetahui secara tidak langsung hubungan antara variabel konstruk (indikator) dengan variabel laten. Model ini memiliki pengujian yang dilakukan dengan pendekatan uji validitas dan realibilitas.

1) Uji Validitas

Menurut Ghozali (2018) uji validitas adalah suatu pengujian untuk mengukur valid tidaknya pernyataan kuesioner dengan indikator variabel yang ada. Uji validitas memiliki perhitungan sebagai berikut :

a) *Convergent Validity*

Convergent validity adalah nilai *loading factor* yang dihasilkan dari setiap indikator untuk mengukur setiap variabel. Indikator dianggap valid jika nilai korelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang akan diukur. Namun pada riset tahap skala pengembangan, nilai *loading factor* sebesar 0,50 hingga 0,60 masih bisa diterima (Ghozali dan Latan, 2015).

b) *Discriminant Validity*

Nilai *discriminant validity* merupakan nilai *cross loading factor* untuk mengetahui adanya diskriminan dalam suatu konstruk penelitian. Jika pengukuran konstruk lebih tinggi dibanding ukuran konstruk lainnya, maka terjadi perbedaan ukuran blok satu dengan lainnya.

2) Uji Realibilitas

Menurut Ghozali (2018) uji realibilitas adalah suatu pengujian untuk mengukur setiap indikator dari variabel atau konstruk. Realiabel atau handalnya pernyataan kuesioner dilihat dari stabil tidaknya jawaban

yang diberikan responden. Pengujian realibilitas memiliki 2 model perhitungan, yaitu *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*. Kedua model ini memiliki nilai realibilitas yang dihasilkan diatas 0,70 pada setiap konstruk penelitian.

2.6.2.2 Analisis *Measurement Structural Inner Model*

Model ini mengidentifikasi hubungan variabel eksogen (bebas) dan indogen (terikat) dalam suatu penelitian. Hubungan tersebut nantinya menjadi jawaban dari hipotesis yang telah dibuat. Adapun pengujian inner model yang dilakukan, sebagai berikut :

1) *Path Coefficients* (Koefisien Jalur)

Nilai yang digunakan untuk mengetahui besarnya hubungan atau pengaruh konstruk laten dari suatu penelitian. Hubungan yang dimaksud adalah variabel independen dengan variabel dependen.

2) Koefisien *determinasi* (R Square)

Nilai yang memiliki hubungan variasi dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria yang terdapat pada R², yaitu 0,67 (kuat), 0,33 (moderat), dan 0,19 (lemah).

3) Model Fit (*Kecocokan Model*)

Model ini menggunakan penilaian *goodness of fit* (GoF) untuk memvalidasi hasil antara model pengukuran dan model struktural. Dengan interpretasi nilai antara 0 – 1 yang terbagi menjadi 0,1 (kecil), 0,2 (moderat), dan 0,36 (besar). Semakin cocok suatu model, maka nilai NFI (Normed Fit Index) yang diperoleh semakin mendekati 1.

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh secara langsung dan tidak langsung (parsial maupun simultan) pada variabel eksogen (bebas) terhadap variabel endogen (terikat). Dengan tingkat signifikansi atau alpha sebesar 5% (0,05) untuk menerima atau menolak suatu hipotesis secara statistik. Dengan demikian, kemungkinan terjadinya keputusan yang salah (error) sebesar 5% dan keputusan yang benar 95%. Sehingga dapat disimpulkan uji hipotesisnya sebagai berikut :

Nilai signifikan $t < 0,05$, maka H_0 ditolak atau H_1 diterima.

Nilai signifikan $t > 0,05$, maka H_0 diterima atau H_1 ditolak.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum

Penerimaan ASN dengan status PPPK telah dilakukan oleh Satuan Kerja Kementerian Agama di Provinsi Jawa Tengah terdiri dari Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Semarang serta Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang, pada tahun 2023 dan 2024, dengan jumlah total 3.770 pegawai. Berdasarkan jumlah tersebut hanya 365 orang yang dijadikan responden penelitian dengan kategori laki-laki sebanyak 210 orang atau 58% dan 155 orang atau 42%. Sebanyak 365 responden, dilakukan penempatan kerja sesuai dengan formasi yang dibutuhkan, terdiri dari guru sebanyak 139 orang, penyuluh sebanyak 111 orang, perencana sebanyak 2 orang, arsiparis sebanyak 12 orang, penghulu sebanyak 3 orang, analis kebijakan sebanyak 18 orang, penata penerbitan ilmiah sebanyak 1 orang, pranata komputer sebanyak 8 orang dan pegawai administrasi sebanyak 74 orang.

Distribusi responden yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan rumus Sturges yang dijabarkan dengan menggunakan rumus berikut.

Usia terendah adalah 27

Usia tertinggi adalah 60

Jumlah kelas interval

$$K = 1 + 3,3 \log n$$

$$K = 1 + 3,3 \log 100$$

$$= 1 + 3,3 (2)$$

$$= 1 + 6,6$$

$$= 7,6 \text{ dibulatkan menjadi } 8$$

$$\text{Panjang kelas interval} = (\text{usia tertinggi} - \text{usia terendah}) : 8$$

$$= (60-27) : 8$$

$$= 33 : 8$$

$$= 4,125 \text{ dibulatkan menjadi } 4$$

Tabel 4. 1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Frekuensi	%
27-30	25	6,8%
31-34	38	10,4%
35-38	70	19,2%
39-42	66	18,1%
43-46	55	15%
47-50	46	12,6%
51-54	24	6,6%
55-58	22	6,1%
59-60	19	5,2%
Total	365	100%

Sumber: Data Primer yang telah diolah tahun 2025

Merujuk pada Tabel 4.1, maka dapat diketahui bahwa distribusi responden berdasarkan usia, paling banyak responden berada pada kelompok

usia 35-38 tahun yakni sebesar 19,2%, sedangkan kelompok usia 59-60 tahun hanya memperoleh 5,2%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebaran pegawai PPPK mempunyai rentan usia yang sangat variatif sehingga secara fisik dan psikis akan berpengaruh pada pelaksanaan orientasi SDM, dan motivasi kerja terhadap kinerja SDM.

Pada konteks pengalaman kerja, tidak semua PPPK mempunyai pengalaman kerja sesuai dengan jabatan yang diberikan pada saat penerimaan SK, sebagai contoh dari 365 orang PPPK terdapat 2 orang PPPK yang mempunyai pengalaman kerja sebagai satpam atau *security* pada suatu satuan kerja, dan terdapat 1 orang PPPK yang mempunyai pengalaman kerja sebagai petugas kebersihan atau *cleaning service*. Pengalaman kerja tersebut tidak ada korelasinya dengan jabatan yang diperoleh setelah menjadi PPPK, dengan demikian, pengalaman kerja bukan menjadi indikator pencapaian kinerja PPPK.

Pada konteks latar belakang pendidikan, PPPK mempunyai latar belakang pendidikan yang beragam mulai dari SMP hingga magister sebagaimana diuraikan pada table berikut.

Table 4.2 Latar Belakang Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	Sekolah Menengah Pertama (SMP)	3	0,8%
2	Sekolah Menengah Atas (SMA)	52	14,2%
3	Sarjana	290	79,4%
4	Magister	20	5,6%
	Jumlah	365	100%

Sumber: Data Primer (2025)

Berdasarkan Tabel 4.2 maka dapat diketahui bahwa mayoritas pendidikan responden adalah sarjana (S1) yakni sebesar 79,4%. Adanya jumlah mayoritas tersebut maka dapat diketahui bahwa responden yang mempunyai tingkat pendidikan dibawah sarjana, perlu melakukan pengembangan kualitas diri melalui pendidikan, sehingga mempunyai kualitas yang sejajar dengan SDM PPPK lainnya.

4.2 Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel digunakan untuk mendeskripsikan secara empiris data-data yang berhasil dikumpulkan dalam suatu penelitian. Penelitian ini menggunakan skor penilaian antara 1 sampai dengan 4. Adapun nilai indeks yang digunakan adalah sebagai berikut.

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4)) / 4$$

Dimana:

F1 = Frekuensi responden yang menjawab 1

F2 = Frekuensi responden yang menjawab 2

F3 = Frekuensi responden yang menjawab 3

F4 = Frekuensi responden yang menjawab 4

$$\text{Skor indeks maksimum} : (\%F \times 4) / 4 = (365 \times 4) / 4 = 365$$

$$\text{Skor indeks minimum} : (\%F \times 1) / 4 = (365 \times 1) / 4 = 91,25$$

Merujuk pada hasil penghitungan tersebut, skor indeks yang diperoleh menunjukkan skor 91,25-365, dengan interval skor sebesar 100. Dengan menggunakan kriteria *three box method*, maka nilai interval yang diperoleh

dibagi menjadi tiga kategori yang akan digunakan untuk menginterpretasikan nilai indeks, yakni sebagai berikut.

91,25 – 191,25 : rendah

192,25 – 292,25 : sedang

293,25 – 393,25 : tinggi

Berdasarkan jumlah responden yang digunakan pada penelitian ini, yakni berjumlah 365 responden, maka jika digunakan skala likert antara 1-4 akan diperoleh hasil sebagai berikut.

1. Nilai minimum yakni sebesar $1 \times 365 = 365$
2. Nilai maksimum yakni sebesar $4 \times 365 = 1.460$

4.2.1 Deskripsi Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia

Pada penelitian ini, variabel kinerja SDM diukur dengan menggunakan 5 indikator, dan diukur dengan menggunakan skala Likert 1-4. Adapun hasil pengisian kuesioner yang dilakukan oleh responden akan dideskripsikan dalam tabel berikut.

Tabel 4. 3 Tabel Distribusi Frekuensi Kinerja SDM

No	Indikator	Skor				Total
		1	2	3	4	
1	Saya mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur.	2	4	139	220	365
		0,5	1,1	38,1	60,3	100%
		2	8	417	880	326,75
2	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan kesalahan minim dan	0	5	211	149	365
		0	1,4	57,8	40,8	100%
		0	10	633	596	309,75

	memberikan perhatian yang detail hasil kerja.					
3	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target kinerja yang telah diperjanjikan dalam perjanjian kinerja.	2 0,5 2	3 0,8 6	148 40,5 444	212 58,1 848	365 100% 325
4	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah dialokasikan	2 0,5 2	3 0,8 6	153 41,9 459	207 56,7 828	365 100 323,75
5	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas.	2 0,5 2	3 0,8 6	168 46 504	192 52,6 758	365 100 320
	Total					1.605,25
	Rata-rata					321,05 (Tinggi)

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Merujuk pada Tabel 4.3 maka dapat diketahui bahwa indeks untuk variabel kinerja SDM pada penelitian ini adalah 321,05 atau dalam kategori tinggi. Pada masing-masing item pernyataan, yang mempunyai rata-rata tertinggi yakni kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target kinerja yang sudah disampaikan dalam perjanjian kinerja.

4.2.2 Deskripsi Variabel Budaya Kerja

Pada variabel budaya kerja menggunakan skala yang sama yakni 1-4, dengan 6 indikator. Distribusi frekuensi pada variabel tersebut akan diuraikan dalam Tabel 4.4 sebagai berikut.

Tabel 4.4 Tabel Distribusi Frekuensi Budaya Kerja

No	Indikator	Skor				Total
		1	2	3	4	
1		2 0,5	0 0	129 35,3	234 64,1	365 100

	Saya sebagai pribadi yang taat pada aturan yang berlaku.	2	0	387	936	331,25
2	Saya mempunyai keinginan untuk selalu mengembangkan diri.	0	3	125	237	365
		0	0,8	34,2	64,9	100
		0	6	375	948	332,25
3	Saya mempunyai inisiatif untuk melaksanakan pekerjaan tanpa diperintah oleh atasan	1	9	189	166	365
		0,3	2,5	51,8	45,5	100
		1	18	567	664	312,5
4	Saya mempunyai kemauan untuk saling membantu sesama rekan kerja demi tercapainya kinerja organisasi.	0	2	117	246	365
		0	0,5	32,1	67,4	100
		0	4	351	984	334,75
5	Saya merupakan orang yang menghargai perbedaan	0	0	114	251	365
		0	0	31,2	68,8	100
		0	0	342	1004	336,5
6	Saya bersedia untuk berkoordinasi dengan rekan kerja lain untuk kelancaran pelaksanaan pekerjaan	1	2	118	244	365
		0,3	0,5	32,3	66,8	100
		1	4	354	976	333,75
	Total					1.981
	Rata-rata					330,16
						(Tinggi)

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan pada Tabel 4.4 maka dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban responden adalah jawaban dengan kriteria tinggi yakni 330,16. Untuk item yang mempunyai jawaban tertinggi adalah adanya budaya menghargai pendapat dan saling membantu sesama rekan kerja.

4.2.3 Deskripsi Variabel Orientasi Sumber Daya Manusia

Pada variabel orientasi sumber daya manusia, peneliti menggunakan 5 indikator, dan masing-masing indikator menggunakan 4 skala Likert yakni dari 1-4. Adapun hasil distribusi frekuensi dari masing-masing indikator tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 4. 5 Tabel Distribusi Frekuensi Orientasi Sumber Daya Manusia

No	Indikator	Skor				Total
		1	2	3	4	
1	Saya selalu terlibat aktif dalam penyelesaian pekerjaan.	3	14	191	157	365
		0,8	3,8	52,3	43	100
		3	28	573	628	308
2	Saya merupakan pribadi yang mempunyai kesetiaan terhadap organisasi sehingga saya mempunyai kepatuhan terhadap nilai dalam organisasi.	5	65	187	108	365
		1,4	17,8	51,2	29,6	100
		5	130	561	432	282
3	Saya mempunyai kompetensi dalam bidang tertentu sehingga saya ahli dalam suatu bidang tertentu.	8	84	237	36	365
		2,2	23	64,9	9,9	100
		8	168	711	144	256,75
4	Saya merupakan pribadi yang ramah baik dalam perilaku kerja maupun dalam melakukan layanan publik.	20	95	160	90	365
		5,5	26	43,8	24,7	100
		20	190	480	360	262,5
5	Saya merupakan pribadi yang mempunyai kepedulian terhadap kesulitan orang lain, termasuk pada rekan kerja.	17	77	157	114	365
		4,7	21,2	43	31,2	100
		17	154	471	456	274,5
Total					1.383,75	
Rata-rata					276,75 (Sedang)	

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan pada hasil jawaban responden pada Tabel 4,5 maka dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban responden berada dalam kategori sedang

yakni 276,75. Item pernyataan yang mempunyai jawaban tertinggi adalah sebagai pribadi yang selalu berperan aktif dalam penyelesaian pekerjaan dan pribadi yang mempunyai kesetiaan terhadap organisasi.

4.2.4 Deskripsi Variabel Dukungan Pimpinan

Variabel dukungan pimpinan terdiri dari 3 indikator, dan masing-masing indikator diberikan pilihan persepsi yang dapat digunakan oleh responden sampai dengan 4 skala Likert yakni 1-4. Adapun distribusi masing-masing indikator dalam variabel tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 4. 6 Tabel Distribusi Frekuensi Dukungan Pimpinan

No	Indikator	Skor				Total
		1	2	3	4	
1	Pimpinan memberikan arah dan visi yang jelas kepada bawahan.	4	78	170	113	365
		1,1	21,4	46,6	31	100
		4	156	510	452	280,5
2	Pimpinan bersedia mendengarkan hambatan kerja pada setiap bawahan. Pimpinan mempunyai	7	75	208	75	365
		1,9	20,5	57	20,5	100
		7	150	624	300	270,25
3	kepekaan dalam kebutuhan dan masalah bawahan, sehingga dapat memberikan dukungan moral dan emosional.	11	56	201	97	365
		3	15,3	55,1	26,6	100
		11	112	603	388	278,5
Total						829,25
Rata-rata						276,42
						(Sedang)

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan pada jawaban responden sebagaimana terdapat pada Tabel 4.6 maka rata-rata jawaban responden dalam kategori sedang atau 276,42. Item yang mempunyai jawaban tertinggi adalah pimpinan memberikan arahan berupa penyampaian visi dengan jelas.

4.2.5 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Pada variabel motivasi kerja terdapat 5 indikator, dan masing-masing indikator terdapat 4 skala Likert, Adapun sebaran jawaban responden untuk masing-masing indikator adalah sebagai berikut.

Tabel 4. 7 Tabel Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja

No	Indikator	Skor				Total
		1	2	3	4	
1	Saya mempunyai kebutuhan untuk berprestasi.	7	59	203	96	365
		1,9	16,2	55,6	26,3	100
		7	118	609	384	279,5
2	Saya memerlukan pengakuan pada pekerjaan yang telah saya lakukan.	4	144	169	48	365
		1,1	39,5	46,3	13,2	100
		4	288	507	192	247,75
3	Saya membutuhkan apresiasi dari pekerjaan yang sudah saya lakukan.	3	132	190	40	365
		0,8	36,2	52,1	11	100
		3	264	570	160	249,25
4	Saya suka terhadap tantangan dalam pekerjaan.	10	33	238	84	365
		2,7	9	65,2	23	100
		10	66	714	336	281,5
5	Saya bertanggung jawab pada setiap tugas dan pekerjaan yang diberikan.	14	24	128	199	365
		3,8	6,6	35,1	54,5	100
		14	84	384	796	319,5
Total						1.377,5
Rata-rata						275,5
						(Sedang)

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan pada hasil jawaban responden sebagaimana terdapat pada Tabel 4.7 maka rata-rata jawaban responden berada dalam kategori sedang yakni 275,5. Item yang mempunyai jawaban tertinggi ada pada poin bertanggung jawab pada penyelesaian tugas dan mempunyai minat untuk berprestasi.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Outer Model

Pada penelitian ini menggunakan uji *outer model* yakni uji validitas konvergen, *Average Variance Extracted (AVE)*, Validitas Diskriminan dan *Composite Reliability*. Beberapa uji tersebut digunakan untuk menguji kuesioner yang digunakan dalam penelitian telah memenuhi unsur validitas, kehandalan dan konsistensi, sehingga dapat digunakan untuk uji hipotesis.

a. Uji Validitas Konvergen

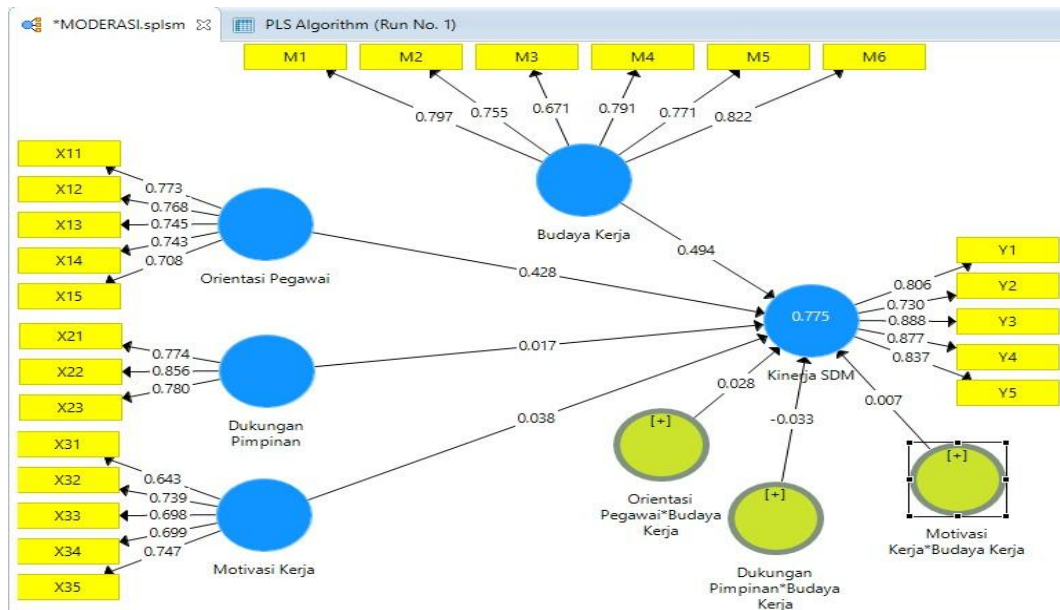
Pada uji validitas konvergen, dilakukan uji validitas pada seluruh item pernyataan dalam kuesioner. Menurut Ghazali (2018) bahwa uji validitas dapat diperoleh melalui perhitungan *convergent validity* yakni dengan menggunakan nilai *loading factor* yang diperoleh dari setiap indikator untuk mengukur setiap variabel. Indikator dapat dinyatakan valid jika mempunyai nilai korelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang akan diukur.

Pada uji validitas konvergen, semua indikator variabel Orientasi Pegawai (X1) dinyatakan valid karena mempunyai nilai *loading factor* diatas 0,7; begitu pula untuk setiap item variabel Dukungan Pimpinan (X2) juga mempunyai nilai *loading factor* diatas 0,7 sehingga dinyatakan valid. Namun pada item indikator variabel Motivasi Kerja terdapat 3 item indikator yang dinyatakan tidak valid karena mempunyai nilai *loading factor* dibawah 0,7, yakni sebagai berikut.

- a. Nomor 1 dengan pernyataan, saya mempunyai kebutuhan untuk berprestasi, mempunyai *loading factor* sebesar $0,643 < 0,7$.
- b. Nomor 3, dengan pernyataan, saya membutuhkan apresiasi dari pekerjaan yang sudah saya lakukan, mempunyai *loading factor* sebesar $0,698 < 0,7$.
- c. Nomor 4, dengan pernyataan, saya suka terhadap tantangan dalam pekerjaan, mempunyai *loading factor* sebesar $0.699 < 0.7$.

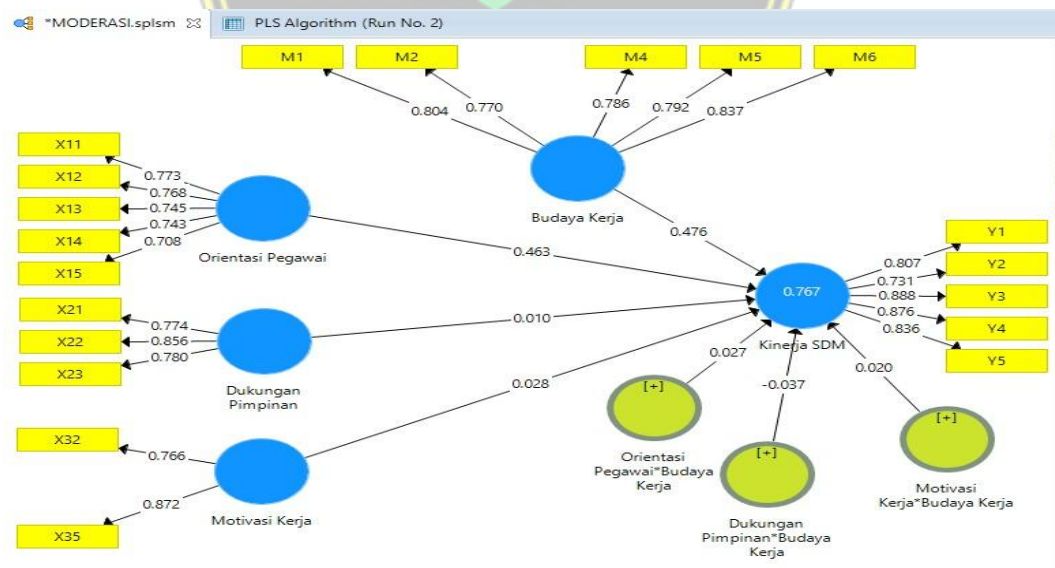
Pada variabel moderasi Budaya Kerja indikator nomor 3, dengan pernyataan, saya mempunyai inisiatif untuk melaksanakan pekerjaan tanpa diperintah oleh atasan, juga mempunyai nilai *loading factor* $0.671 < 0,7$ sehingga dinyatakan tidak valid. Pada variabel kinerja SDM, seluruh item variabel mempunyai nilai *loading factor* diatas $0,7$ dan dinyatakan valid.

Seluruh item indikator dari kelima variabel secara keseluruhan terdapat 24 pernyataan dan akan digugurkan 4 karena tidak valid. Adapun hasil penghitungan uji validitas konvergen pertama akan dideskripsikan dalam gambar 4.1 berikut.



Gambar 4.1. Uji Validitas Konvergen Pertama
Sumber: Olah Data Primer dengan SmartPLS3 (2025)

Berdasarkan Gambar 4.1, ada 4 item yang mempunyai nilai *loading factor* dibawah 0,7 maka dinyatakan tidak valid sehingga harus digugurkan atau dihapus sehingga diperoleh hasil penghitungan sebagaimana terdapat dalam Gambar 4.2 berikut.



Gambar 4.2 Uji Validitas Konvergen Kedua
Sumber: Olah Data Primer dengan SmartPLS3 (2025)

Berdasarkan pada hasil uji validitas konvergen sebagaimana terdapat dalam Gambar 4.2, seluruh item indikator pada setiap variabel dinyatakan valid karena mempunyai nilai *loading factor* diatas 0,7, maka seluruh item tersebut dapat digunakan untuk tahap penelitian selanjutnya.

Untuk mempermudah pemahaman dalam membaca *loading factor* pada masing-masing item, maka akan dideskripsikan dalam table berikut.

Tabel 4. 8
MatrikOuter Loading

	Budaya Kerja (M)	Kinerja SDM (Y)	Orientasi Pegawai (X1)	Dukungan Pimpinan (X2)	Motivasi Kerja (X3)	Orientasi Pegawai* Budaya Kerja	Dukungan Pimpinan* Budaya Kerja	MotivasiK erja*Buda yaKerja
M1	0.804							
M2	0.770							
M4	0.786							
M5	0.792							
M6	0.837							
X1.1			0.773					
X1.2			0.768					
X1.3			0.745					
X1.4			0.743					
X1.5			0.708					
X2.1				0.774				
X2.2				0.856				
X2.3				0.780				
X3.2					0.766			
X3.5					0.872			
Y1	0.807							
Y2	0.731							
Y3	0.888							
Y4	0.876							
Y5	0.836							
MotivasiKe rja*Budaya Kerja								1.000
Dukungan Pimpinan* Budaya Kerja							1.000	
Orientasi Pegawai*B udaya Kerja						1.000		

Sumber data: Olah data primer dengan SMART PLS3 (2025)

b. *Average Variance Extracted (AVE)* dan *Composite Reliability (CR)*

Kriteria pengukuran untuk AVE adalah nilai $AVE > 0.5$ (Yana et al., 2015). Adapun hasil penghitungan AVE secara keseluruhan adalah sebagai berikut.

Tabel 4.9 Tabel Construct Reliability and Validity

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Budaya Kerja (M)	0.858	0.861	0.898	0.637
Orientasi Pegawai (X1)	0.804	0.811	0.864	0.559
Dukungan Pimpinan (X2)	0.725	0.730	0.846	0.647
Motivasi Kerja (X3)	0.522	0.546	0.804	0.673
Kinerja SDM (Y)	0.885	0.899	0.917	0.688

Sumber data: Olah data primer dengan SMART PLS3 (2025)

Merujuk pada Tabel 4.9, maka dapat diketahui bahwa nilai AVE dari variabel Orientasi Pegawai (X1), Dukungan Pimpinan (X2), Motivasi Kerja (X3), Budaya Kerja (M) dan Kinerja SDM (Y) secara keseluruhan mempunyai nilai > 0.5 , sehingga dikategorikan valid. Dengan demikian penelitian dapat dilanjutkan. Menurut Tabel 4.9 variabel Motivasi Kerja (X3) mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* $0.522 < 0.7$, namun mempunyai nilai *Composite Reliability* $0.804 > 0.7$ dan nilai AVE $0.673 > 0.5$. Adanya hasil penghitungan tersebut, ketika merujuk pada konteks PLS-SEM yang menggunakan SmartPLS, *Cronbach's Alpha* cenderung memberikan estimasi bawah dari reliabilitas sebenarnya. Pada ahli lebih merekomendasikan peneliti menggunakan nilai *Composite Reliability* dan AVE dibanding dengan *Cronbach's Alpha* (Yana et al., 2015). Dengan demikian, untuk variabel Motivasi Kerja

(X3) yang telah memenuhi syarat nilai *Composite Reliability* dan *AVE*, maka variabel tersebut masing dapat dinilai reliabel.

c. Validitas Diskriminan/*Discriminant Validity*

Tabel 4.10 Discriminant Validity

	Budaya Kerja	Dukungan Pimpinan	Dukungan Pimpinan* Budaya Kerja	Kinerja SDM	Motivasi Kerja	Motivasi Kerja* Budaya Kerja	Orientasi Pegawai	Orientasi Pegawai* Budaya Kerja
Budaya Kerja	0.798							
Dukungan Pimpinan	0.499	0.804						
Dukungan Pimpinan* Budaya Kerja	-0.402	-0.244	1.000					
Kinerja SDM	0.794	0.598	-0.326	0.829				
Motivasi Kerja	0.544	0.588	-0.250	0.623	0.821			
Motivasi Kerja* Budaya Kerja	-0.385	-0.252	0.801	-0.304	-0.258	1.000		
Orientasi Pegawai	0.655	0.731	-0.282	0.798	0.724	-0.282	0.748	
Orientasi Pegawai* Budaya Kerja	-0.426	-0.268	0.875	-0.334	-0.265	0.853	-0.297	1.000

Sumber: Olah data dengan SMART PLS (2025)

Berdasarkan pada Tabel 4.10 maka dapat diketahui bahwa nilai konstruk untuk variabel kinerja SDM dan motivasi kerja lebih tinggi dibanding dengan variabel lain.

4.2.2 Inner Model Test

Inner model dapat dilakukan dengan menggunakan *R Square* dan *F Square* yang akan dideskripsikan pada table dibawah ini.

a. R Square

Tabel 4. 11 Pengukuran R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja SDM	0.767	0.762

Sumber: Hasil Olah Data Dengan SMART PLS (2025)

Nilai R Square dapat diterjemahkan dengan menggunakan 3 (tiga) kategori sebagai berikut: nilai *R Square* 0.75 dikategorikan kuat, 0.5 dikategorikan sedang dan 0.25 dikategorikan lemah. Berdasarkan Tabel 4.11, diketahui bahwa semua variabel mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap Kinerja SDM (Y) yakni sebesar 76,2% atau kuat.

b. Uji Signifikansi (Uji Hipotesis)

Adapun syarat dari uji hipotesis adalah jika *p value* < 0.05 maka dinyatakan signifikan, namun bila *p value* > 0.05 dinyatakan tidak signifikan.

Tabel 4.12 Pengukuran p value

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	T Statistics (IO/STDEV)	P Values
Budaya Kerja – Kinerja SDM	0.476	0.078	0.039	12.321	0.000
Dukungan Pimpinan – Kinerja SDM	0.010	0.012	0.038	0.0265	0.791
Dukungan Pimpinan*Budaya Kerja – Kinerja SDM	-0.037	-0.028	0.042	0.884	0.377
Motivasi Kerja – Kinerja SDM	0.028	0.030	0.036	0.767	0.444
Motivasi Kerja*Budaya Kerja – Kinerja SDM	0.020	0.026	0.045	0.451	0.652
Orientasi Pegawai – Kinerja SDM	0.463	0.460	0.050	9.336	0.000
Orientasi Pegawai*Budaya Kerja – Kinerja SDM	0.027	0.034	0.054	0.493	0.622

Sumber: Hasil Olah Data Dengan SMART PLS3 (2025)

Berdasarkan pada hasil olah data Tabel 4.12, maka variabel yang mempunyai signifikansi adalah variabel Budaya Kerja dan Orientasi Pegawai, karena *p value* < 0.05, sedangkan variabel Dukungan Pimpinan

dan Motivasi Kerja tidak mempunyai pengaruh dan signifikansi.

Pada hasil penelitian tersebut, peran variabel moderasi yakni Budaya Kerja (M) justru memperrendah korelasi antara variabel bebas dan terikat. Budaya kerja tidak memperbaiki kinerja SDM namun justru memperburuk kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji hipotesis yang menggunakan variabel moderasi mempunyai tingkat signifikansi lebih rendah dibandingkan tanpa variabel moderasi. Variabel Orientasi Pegawai (X1) ketika dikorelasikan dengan Kinerja SDM (Y) menunjukkan hasil signifikan, namun ketika ditambahkan variabel Budaya Kerja (M) sebagai variabel moderasi hasil korelasi antar variabel justru menjadi tidak signifikan.

Pada variabel Dukungan Pimpinan (X2) ketika dikorelasikan dengan Kinerja SDM (Y) mempunyai nilai p sebesar $0.791 > 0.05$, namun ketika digunakan variabel Budaya Kerja (M) sebagai variabel moderasi, maka nilai p menjadi lebih rendah yakni $0.377 > 0.05$. Penurunan nilai p menandakan bahwa variabel moderasi memberikan pengaruh memperbaiki kinerja namun dampaknya tidak signifikan. Disisi lain variabel Motivasi Kerja (X3) ketika dikorelasikan dengan menggunakan Kinerja SDM (Y) maka nilai p value $0.444 > 0.05$ sehingga disimpulkan tidak signifikan, namun ketika ditambahkan variabel moderasi yakni Budaya Kerja (M) maka peran dari variabel moderasi justru memperburuk atau melemahkan korelasi sehingga menjadi $0.652 > 0.05$.

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis tersebut, peran variabel moderasi yakni Budaya Kerja (M) tidak signifikan sehingga variabel moderasi tersebut tidak dapat memberikan pengaruh signifikan pada korelasi antara variabel bebas dan variabel terikat. Dengan demikian dapat disimpulkan uji hipotesis pada penelitian ini adalah dengan hasil berikut.

- a. Orientasi SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, yakni menerima hipotesis alternatif 1, yang dibuktikan dengan $p \text{ value } 0.000 < 0.05$.
- b. Dukungan pimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, yakni menolak hipotesis alternatif 2, yang dibuktikan dengan $p \text{ value } 0.791 > 0.05$.
- c. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, yakni menolak hipotesis alternatif 3, yang dibuktikan dengan $p \text{ value } 0.444 > 0.05$.
- d. Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, yakni menerima hipotesis alternatif 4, yang dibuktikan dengan $p \text{ value } < 0.000 < 0.05$.
- e. Orientasi pegawai yang dimoderasi oleh budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, yakni menolak hipotesis alternatif 5, yang dibuktikan dengan $p \text{ value } 0.622 > 0.05$.
- f. Dukungan pimpinan yang dimoderasi oleh budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, yakni menolak

hipotesis alternatif 6, yang dibuktikan dengan $p \text{ value } 0.377 > 0.005$.

- g. Motivasi kerja yang dimoderasi oleh budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, yakni menolak hipotesis alternatif 7, yang dibuktikan dengan $p \text{ value } 0.652 > 0.05$.

4.3 Pembahasan

Fenomena mengenai PPPK mempunyai karakteristik yang berbeda dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS), namun keduanya diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN yang diperbaharui dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, Pasal 5 bahwa ASN terdiri dari PPPK dan PNS. Pegawai Negeri Sipil merupakan ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap yang mempunyai Batas Usia Pensiun (BUP) yang jelas sesuai jabatan, disisi lain PPPK merupakan ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja dengan system kontrak paling sedikit satu (1) tahun dan paling lama lima (5) tahun dan dapat diperpanjang kontraknya sampai BUP sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah. Pada Pasal 11 diuraikan bahwa pegawai ASN memiliki tugas melaksanakan kebijakan publik, melakukan pelayanan publik dan memperkuat persatuan serta kesatuan bangsa, dan pada Pasal 13 diuraikan bahwa ASN dapat menduduki jabatan manajerial dan non manajerial. Berdasarkan aturan tersebut, maka PPPK dan PNS mempunyai kesempatan untuk menduduki jabatan dan tugas yang sama, yang membedakan adalah statusnya sebagai pegawai tetap atau kontrak berdasarkan kebutuhan institusi.

Pada Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja, pada Pasal 2 dijelaskan bahwa PPPK dapat menduduki Jabatan Fungsional maupun Jabatan Pimpinan Tinggi, atau jabatan lain yang ditetapkan oleh Menteri. Pada Pasal 3, dijelaskan manajemen PPPK meliputi penetapan kebutuhan, pengadaan, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, pengembangan kompetensi, pemberian penghargaan, disiplin, pemutusan hubungan perjanjian kerja dan perlindungan. Ketentuan pada PPPK tersebut sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang menguraikan mengenai jabatan yang dapat diduduki oleh PNS adalah Jabatan Fungsional keahlian dan keterampilan serta Jabatan Pimpinan Tinggi.

Berdasarkan kedua regulasi tersebut, maka dapat diketahui bahwa PPPK dan PNS mempunyai hak dan kewajiban yang sama, yang membedakan adalah status kepegawaian dan ketentuan pada kompensasi. Penempatan PPPK dan PNS juga dilakukan pada Sekretariat Jenderal, direktorat dan badan yang ada Kementerian Agama sebagaimana terdapat pada Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2023 Tentang Kementerian Agama.

4.3.1 Pengaruh Orientasi Pegawai (X1) PPPK terhadap Kinerja SDM (Y) Kementerian Agama di lingkungan satuan kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, Balai Diklat Keagamaan Semarang dan Balai Litbang Agama Semarang.

Orientasi pegawai pada lingkungan Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah dilakukan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang.

Menurut hasil wawancara dengan Kepala Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang, Dr. H. Muchammad Toha, S.Ag., M.Si tanggal 24 Juni 2025, disebutkan bahwa orientasi pegawai yakni PPPK sudah sangat memadai dan memenuhi standar kebutuhan untuk melakukan pembekalan pada SDM baru. Materi yang diberikan sebagai SDM baru sangat lengkap mulai dari pengenalan susunan organisasi dan tata kerja, pengenalan jabatan, pengenalan manajemen kinerja organisasi, penerapan fungsian tugas ASN di tempat kerja, dinamika kelompok, pembangunan bidang agama, pengembangan sumber daya manusia dan pengarahannya termasuk didalamnya adalah pelaksanaan *pre* dan *post test* sebagai bahan evaluasi.

Hasil wawancara tersebut sejalan dengan definisi orientasi SDM menurut Sunyoto (2016) bahwa orientasi SDM merupakan program yang ditujukan untuk pegawai baru dengan cara memperkenalkan pekerjaan baru, organisasi, kebijakan dan nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi dimana pegawai tersebut akan ditempatkan. Adanya program orientasi pegawai juga memberikan manfaat pada PPPK yakni memberikan informasi kepada PPPK mengenai karakteristik pekerjaan dan organisasi sehingga dapat meningkatkan rasa percaya diri PPPK ketika melaksanakan pekerjaan. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Sedarmayanti (2018:120) bahwa orientasi pegawai dapat meningkatkan percaya diri, produktivitas, membangun komunikasi, meningkatkan retensi dan mengurangi kemungkinan mengundurkan diri dari pekerjaan.

Untuk melakukan orientasi pegawai membutuhkan peran penting widyaiswara, menurut hasil wawancara dengan Dr. Nikmatul Afiyah selaku Widyaiswara pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang, orientasi pegawai sudah menggunakan model dan materi yang memenuhi standar, namun terdapat pengalokasian waktu yang kurang sehingga pembentukan karakter belum dapat dilakukan dengan optimal. Untuk menanggulangi keterbatasan waktu maka orientasi pegawai dilakukan dengan *e learning* dan klasikal dengan tujuan untuk menguatkan tugas pokok dan fungsi PPPK.

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan beberapa informan, maka diperoleh kesimpulan bahwa orientasi pegawai yang dilakukan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan sudah sangat memenuhi standar dan dapat digunakan sebagai bekal informasi dan pengembangan diri PPPK sebelum memasuki dunia kerja. Hal tersebut juga didukung dengan hasil uji hipotesis variabel Orientasi Pegawai (X1) terhadap Kinerja SDM (Y) yakni dengan *p value* $0.000 < 0.05$.

Hasil penelitian tersebut juga didukung dengan penelitian terdahulu oleh Acevedo & Yancey (2011) bahwa orientasi SDM yang dilakukan dengan tepat, akan berhubungan dengan kesiapan SDM dalam memasuki dunia kerja. Ditambahkan dalam penelitian Rompas & Trang (2018) bahwa orientasi SDM menduduki peran penting dalam manajemen SDM karena berkontribusi pada pelaksanaan pekerjaan.

Menindaklanjuti hal tersebut, maka peran Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang dalam hal mempersiapkan PPPK untuk memasuki dunia kerja sangat penting karena pada kondisi yang terjadi banyak PPPK yang tidak mempunyai pengalaman kerja sebagaimana jabatan yang diberikan pada PPPK tersebut pada saat ini. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Agama Islam Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, Bapak H. Nur Zaini Widodo, S.Kom.,SH.,M.Hum pada tanggal 18 Juni 2025 bahwa pada PPPK juga terdapat Jabatan Fungsional yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja, sehingga dibutuhkan pengetahuan teknis untuk mendukung pekerjaan sesuai dengan jabatannya.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa semakin kuat orientasi pegawai, maka akan semakin baik kinerja SDM. Orientasi pegawai mengacu mengenai pemahaman, internalisasi nilai dalam organisasi, tujuan dan strategi yang akan dilakukan oleh organisasi, sehingga orientasi merupakan saat yang tepat untuk meningkatkan pemahaman SDM dalam mencapai tujuan dan proaktif menjalankan tugas.

Menindaklanjuti peran penting orientasi pegawai PPPK terhadap kinerja SDM, maka Balai Diklat Kementerian Agama perlu melengkapi orientasi pegawai sesuai dengan tujuan orientasi sebagaimana diungkapkan oleh Sedarmayanti (2018: 115) dengan demikian orientasi yang dilakukan dapat memberikan manfaat bagi PPPK ketika melaksanakan pekerjaan. Adapun

tujuan dari orientasi pegawai yang perlu dimaksimalkan adalah sebagai berikut.

- a. Memperkenalkan SDM baru dalam suatu lingkungan organisasi.
memperkenalkan SDM pada suatu lingkungan organisasi sangat penting karena masa orientasi digunakan untuk meningkatkan pemahaman mengenai budaya kerja, sistem kerja organisasi dan pembangunan komunikasi (Nurchayani & Amaliyah, 2025). Pada kondisi riil satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, orientasi pegawai dapat dilakukan dengan memperkenalkan budaya kerja Kementerian Agama, standar kinerja pada Kementerian Agama, dan cara melakukan komunikasi efektif dengan sesama rekan kerja serta atasan.
- b. Memberikan informasi mengenai kebijakan yang diimplementasikan pada organisasi. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Latif et al., (2025) bahwa pemberian informasi mengenai kebijakan dan program kerja pada PPPK akan mengurangi protes dari pegawai PPPK ketika melaksanakan pekerjaan. Pada satuan kerja di lingkungan Kantor Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, orientasi dilakukan dengan menginformasikan kebijakan dan program prioritas yang harus dilaksanakan oleh ASN, termasuk PPPK, dan bagaimana peran PPPK dalam melaksanakan tugas untuk mewujudkan program tersebut.
- c. Menghindari timbulnya kekacauan yang dilakukan oleh PPPK dalam melaksanakan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Orientasi

pegawai dapat memberikan dukungan kerja pada SDM khususnya mengenai informasi-informasi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga meningkatkan kepuasan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan (Setiawan et al., 2024). Pada kondisi di satuan kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, orientasi digunakan untuk memberikan informasi khususnya mengenai regulasi jabatan yang dimiliki oleh PPPK sehingga PPPK dapat menyesuaikan jabatan dan pekerjaan yang akan dilakukan pada masing-masing satuan kerja.

- d. Memberikan kesempatan pada SDM untuk memperoleh informasi yang berhubungan dengan pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawabnya. Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Sikumbang et al., (2024) yang menyatakan bahwa orientasi pegawai mempunyai korelasi positif dan signifikan pada peningkatan kinerja, karena pada masa orientasi tersebut, SDM baru memperoleh kesempatan untuk menggali informasi mengenai pekerjaan baru. Namun pada konteks orientasi pegawai yang dilakukan oleh Balai Diklat Kementerian Agama, informasi teknis untuk pelaksanaan pekerjaan PPPK belum dapat dipenuhi sehubungan dengan keterbatasan alokasi waktu masa orientasi dan SDM pembimbing orientasi yang tidak semuanya menguasai bidang kerja PPPK. Adapun contohnya, tidak semua widyaiswara memahami jabatan fungsional yang ada pada Kementerian Agama, sehingga widyaiswara tidak dapat melakukan bimbingan secara teknis

pelaksanaan pekerjaan PPPK. Dengan demikian, untuk dapat meningkatkan kualitas orientasi pegawai, Balai Diklat Kementerian Agama perlu menambah sistematisa pelatihan dengan melibatkan narasumber lain yang profesional dibidangnya.

4.3.2 Pengaruh Dukungan Pimpinan (X2) terhadap Kinerja SDM (Y) Kementerian Agama di lingkungan satuan kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, Balai Diklat Keagamaan Semarang dan Balai Litbang Agama Semarang.

Dukungan pimpinan pada SDM yakni PPPK mempunyai posisi yang sangat vital karena pimpinan memegang peranan penting dalam organisasi. hal tersebut diungkapkan oleh Lubis (2018) bahwa dukungan pimpinan baik langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi budaya kerja dan kinerja. Adanya dukungan pimpinan yang baik, maka SDM akan berupaya untuk melakukan inovasi dan memotivasi dalam penyelesaian pekerjaan (Sutopo et al., 2024).

Hasil penelitian tersebut bertolak belakang dengan hasil jawaban responden bahwa dukungan pimpinan tidak signifikan dengan kinerja SDM yang dibuktikan dengan hasil *p value* sebesar $0.791 > 0.05$. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh Kepala Sub Bag Tata Usaha Kantor Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Semarang, H. Nanang Slamet Murdiyat, M.Si tanggal 23 Juni 2025 bahwa dukungan pimpinan sangat berperan dalam kinerja PPPK, dukungan tersebut akan diawali ketika pimpinan melakukan dialog kinerja dan evaluasi kinerja pada PPPK mengenai perlunya peningkatan kinerja. Dukungan pimpinan memegang peran penting karena pimpinan mengetahui bahwa satuan kerja

dibawah kepemimpinannya membutuhkan SDM untuk mengisi kekosongan, tetapi terdapat gap kompetensi dari PPPK yakni ada PPPK yang sudah memahami pekerjaannya dan mempunyai kompetensi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, namun ada juga PPPK yang tidak memahami cara melaksanakan pekerjaan sehingga menimbulkan permasalahan dalam organisasi, sehingga pimpinan perlu memberikan rekomendasi pada PPPK baik dalam jangka pendek maupun panjang sesuai dengan kapasitas dan kompetensi masing-masing PPPK secara personal.

Hasil wawancara tersebut didukung dengan hasil wawancara pada Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, Ibu Keri Handayani, SE tanggal 18 Juni 2025 bahwa pimpinan harus lebih banyak mempelajari regulasi terkait tugas pokok dan fungsi PPPK khususnya terkait Jabatan Fungsional sehingga penempatan sesuai kebutuhan lembaga dan jabatannya. Jika SDM diberikan tugas yang tidak sesuai dengan jabatannya, maka penilaian kinerja seharusnya dipertanyakan kepada pimpinan.

Berdasarkan pada hasil wawancara dan hasil olah data responden mengenai dukungan pimpinan terhadap kinerja yang tidak menunjukkan adanya signifikansi, maka dapat diketahui bahwa pada upaya peningkatan kinerja PPPK diperlukan adanya kontribusi dan kepedulian pimpinan pada bawahan (Suharyono, 2017). Dukungan pimpinan bukan hanya memberikan ucapan motivasi kepada bawahan, tetapi dukungan tersebut dapat diwujudkan dengan membantu menentukan tujuan untuk melakukan orientasi, memberikan

bantuan ketika SDM melaksanakan pekerjaan baru dan memberikan umpan balik pada kinerja tugas bawahan (Feinberg, 2013).

Pada hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, tidak semua pimpinan memberikan dukungan pada PPPK yang ada di masing-masing satuan kerja karena beberapa alasan berikut.

- a. Pimpinan tidak memahami regulasi jabatan fungsional namun cenderung menyalahkan sebaran pegawai yang diberikan pada satuan kerja, sebagai contoh pada suatu satuan kerja tidak membutuhkan analis kebijakan tetapi diberikan alokasi sebaran pegawai dengan jabatan fungsional analis kebijakan sehingga pegawai tersebut tidak melaksanakan tugas-tugas sebagaimana terdapat dalam tugas pokok dan fungsi jabatan fungsionalnya. Dengan demikian, pelaporan kinerja pada Sasaran Kinerja Pegawai tidak sesuai dengan kondisi nyata.
- b. Pimpinan tidak melakukan evaluasi kinerja sehingga pimpinan tidak memahami adanya kesalahan penempatan dan pelaksanaan pekerjaan pada satuan kerjanya.
- c. Pimpinan tidak peduli dengan kondisi SDM yang ada pada satuan kerjanya. Ketidakpedulian tersebut dikarenakan pimpinan tidak memahami mengenai cascading kinerja dan pengelolaan SDM yang berkontribusi pada peningkatan kinerja pada suatu satuan kerja.
- d. Sistem kerja pada instansi publik mempunyai aturan yang rigid, sehingga ketika pimpinan hanya mempunyai fokus untuk mewujudkan visi, maka pimpinan satuan kerja tidak akan melakukan koreksi atas kinerja SDM.

Disisi lain, kedudukan Kepala Bagian pada Eselon II atau Kepala Sub Bagian Tata Usaha yang mempunyai salah satu tugas dalam penataan organisasi tidak menguasai regulasi mengenai jabatan sehingga tidak dapat melakukan monitoring hasil kerja PPPK; sedangkan bagian kepegawaian tidak mempunyai akses untuk melakukan monitoring kinerja karena menjadi tanggung jawab atasan langsung, sehingga tidak dapat melakukan analisa kinerja. Hal tersebut sebagaimana terdapat dalam penelitian Driyantini et al., (2020) bahwa untuk meningkatkan produktivitas SDM diperlukan fleksibilitas kerja, sehingga puncak pimpinan juga dapat melakukan evaluasi pada bawahan meskipun bukan bawahan secara langsung. Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja SDM pada satuan kerja Kementerian Agama di Provinsi Jawa Tengah, diperlukan kesepahaman bahwa pimpinan dalam suatu satuan kerja harus mengetahui dan memahami regulasi khususnya PPPK, sehingga seluruh pekerjaan yang diberikan kepada PPPK sesuai dengan jabatannya walaupun terdapat tugas tambahan yang harus dilaksanakan. Hal tersebut akan berkaitan dengan kesesuaian antara regulasi jabatan, pembuatan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan eviden penilaian. Jika hal tersebut diimplementasikan, maka pimpinan bukan hanya memberikan motivasi kepada bawahan, tetapi juga memberikan solusi untuk permasalahan PPPK yang penempatan jabatan tidak sesuai dengan pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan.

e. Pimpinan tidak mempunyai pemikiran visioner sehingga pimpinan tidak memprediksi jangka panjang keberlangsungan PPPK yang ada diinstansinya, melainkan hanya melakukan pengelolaan jangka pendek sehingga pimpinan tidak mendelegasikan untuk melakukan pengelolaan PPPK oleh atasan langsung PPPK dan kepegawaian dengan tepat. Jika hal tersebut terjadi, maka akan terdapat kesalahan pengelolaan SDM pada PPPK, karena sebagaimana telah diuraikan pada undang-undang ASN Nomor 20 Tahun 2023 bahwa PPPK merupakan ASN yang direkrut karena adanya kebutuhan instansi, sehingga pengelolaan pada PPPK harus sesuai dengan jabatan yang diperoleh, begitu pula dengan tugas yang diberikan harus sesuai dengan jabatannya. Praktik manajerial seorang pimpinan seharusnya mempunyai sikap visioner sehingga pengelolaan yang dilakukan dengan mempertimbangkan perencanaan jangka panjang sehingga pekerjaan yang dilakukan oleh pimpinan dapat dilakukan peningkatan kualitas secara bertahap (Moynihan & Pandey, 2007).

Deskripsi sebagaimana dilakukan diatas juga berkaitan dengan *Path-Goal Theory of Leadership* karena pimpinan menganggap bahwa lingkungan kerja dan karakteristik PPPK sudah memadai sehingga dukungan pimpinan bukan menjadi penentu utama untuk mewujudkan kinerja SDM. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan pada penelitian terdahulu yakni Eisenberger et al., (1986) bahwa dukungan organisasi memegang peranan penting bagi pegawai dalam mewujudkan kinerja. Jika dukungan pimpinan tidak selaras dengan

dukungan organisasi, maka dampak yang ditimbulkan bisa bervariasi. Pada konteks penelitian ini, dukungan pimpinan yang tidak signifikan, bukan hanya berdampak pada budaya kerja tetapi juga kinerja dan juga menurunkan motivasi kerja.

4.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja SDM (Y) Kementerian Agama di lingkungan satuan kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, Balai Diklat Keagamaan Semarang dan Balai Litbang Agama Semarang.

Motivasi kerja pada penelitian ini tidak signifikan dengan kinerja. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil uji hipotesis dengan nilai p sebesar $0.444 > 0.05$. Adanya hasil tersebut bertolak belakang dengan penelitian terdahulu yakni Daikme (2013) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh signifikan pada penentuan kinerja.

Namun hasil penelitian tersebut juga didukung dengan kondisi di lapangan bahwa minimalnya dukungan pimpinan pada PPPK dalam melaksanakan pekerjaan akan berdampak pada turunnya motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Agama Islam Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, H Nur Zaini Wahyu Widodo, S.Kom., SH., M.Hum tanggal 18 Juni 2025 yang menyatakan bahwa tugas pimpinan dalam mendukung kinerja PPPK bukan hanya pada memberikan rekomendasi kerja, tetapi juga mencari jalan keluar bagi bawahan yang mengalami kesulitan kerja sehingga dapat memotivasi PPPK untuk dapat bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Hasil penelitian tersebut motivasi kerja tidak signifikan dengan kinerja karena adanya sistem manajemen SDM yang tidak tepat diterapkan sehingga

pegawai merasa tidak nyaman untuk bekerja. Ditambahkan dalam hasil wawancara dengan H Nur zaini Wahyu Widodo, S.Kom., SH., M.Hum tanggal 18 Juni 2025 bahwa untuk pegawai juga dibutuhkan evaluasi kinerja setiap 6 bulan oleh kepala bidang dan ketua tim sehingga PPPK yang mempunyai kinerja rendah dapat disitribusikan pada bagian lain. Adapun fungsi dari evaluasi adalah untuk dapat memberikan motivasi kepada pegawai khususnya PPPK untuk terus berkinerja dan memacu peningkatan kinerja di seluruh bidang.

Tidak adanya signifikansi antara motivasi kerja dengan kinerja SDM tidak berhubungan dengan status kepegawaian antara PPPK dengan PNS, karena sebagaimana terdapat pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN bahwa PPPK dan PNS memperoleh hak jabatan dan tugas yang sama. Motivasi kerja SDM tidak signifikan dengan kinerja SDM dikarenakan sistem manajerial PPPK yang tidak tepat. Penerapan fungsi manajemen pada kepegawaian harus dilakukan mulai tahap perencanaan hingga evaluasi, namun yang terjadi adalah PPPK ditugaskan pada suatu satuan kerja tidak sesuai dengan kebutuhan satuan kerja tersebut sehingga menimbulkan permasalahan pada pemberian tugas PPPK. Adanya permasalahan tersebut, secara psikologis akan berdampak pada motivasi kerja, sebagaimana diuraikan dalam penelitian Firmansyah (2020) yang menyatakan bahwa kendala kompetensi pada SDM akan berdampak pada masalah psikologis sehingga menurunkan motivasi kerja.

Pada konteks PPPK, banyak PPPK yang diberikan jabatan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja, sedangkan pada sistem manajerial satuan kerja dimana PPPK ditempatkan tidak memberikan dukungan dan pendampingan mengenai pelaksanaan pekerjaan, sehingga menurunkan motivasi kerja SDM PPPK.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut maka dapat disimpulkan bahwa ketika pimpinan dan sistem manajemen dalam suatu organisasi tidak melakukan pengelolaan, pemantauan dan evaluasi kinerja SDM termasuk didalamnya adalah PPPK, maka PPPK tersebut tidak akan berkinerja secara optimal karena tidak ada nilai dalam hasil evaluasi kinerja. Disisi lain jika tidak terdapat evaluasi PPPK maka PPPK tidak akan mewujudkan target kinerja sebagaimana yang telah dituliskan dalam Sasaran Kinerja Pegawai.

Hal-hal yang dapat dilakukan oleh satuan kerja dengan adanya hasil penelitian bahwa tidak signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja SDM adalah sebagai berikut.

- a. Pimpinan satuan kerja melakukan rapat dengan atasan langsung PPPK dan kepegawaian untuk membahas mengenai jabatan PPPK, tugas pokok dan fungsinya, target kinerja dan evaluasi yang akan dilakukan pada PPPK. Pembahasan juga termasuk pada penggunaan regulasi untuk jabatan dan pemberian jabatan tambahan yang bersinergi dengan jabatan PPPK sehingga dapat dipertanggungjawabkan.
- b. Melakukan identifikasi kendala PPPK dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga dapat dirumuskan jalan keluar dari permasalahan tersebut.

- c. Melakukan pemantauan pada pelaksanaan pekerjaan sehari-hari dan dilakukan komunikasi mengenai kendala yang dialami oleh PPPK.
- d. Melakukan evaluasi capaian target kinerja sampai dengan waktu yang disepakati baik triwulan, semester dan tahunan. Melakukan evaluasi atas kuantitas dan kualitas kinerja PPPK.
- e. Melakukan telaah atas hasil evaluasi kinerja PPPK dan memberikan *feedback* pada setiap PPPK.

Adanya beberapa tahapan tersebut maka dapat memotivasi PPPK untuk dapat melaksanakan pekerjaan dan berkinerja sesuai dengan SKP.

4.3.4 Pengaruh Budaya Kerja (M) terhadap Kinerja SDM (Y) Kementerian Agama di lingkungan satuan kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, Balai Diklat Keagamaan Semarang dan Balai Litbang Agama Semarang.

Budaya Kerja (M) sebagai variabel moderasi mempunyai tingkat signifikansi dengan Kinerja SDM (Y). Hal tersebut dibuktikan dalam dalam hasil uji hipotesis yang menunjukkan nilai korelasi antara Budaya Kerja (M) dengan Kinerja SDM mempunyai *p value* $0,000 < 0,05$. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yakni Sutopo et al (2024) yang menyatakan bahwa budaya kerja merupakan faktor pendukung terciptanya inisitif dan kreativitas SDM.

Budaya kerja berpengaruh pada kinerja karena budaya kerja merupakan kebiasaan yang dimiliki oleh organisasi untuk mendasari seluruh aktivitas kerja sehingga dapat meningkatkan kualitas SDM (Fahmi,2016). Dengan demikian, maka budaya kerja memberikan pengaruh signifikan pada kinerja (Rifai et al, 2022). Namun ketika budaya kerja digunakan sebagai variabel moderasi,

budaya kerja tidak memberikan dampak signifikan sehingga tidak mempengaruhi peningkatan kinerja.

Pada Kementerian Agama berlaku 5 nilai budaya kerja yakni Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung jawab dan Keteladanan. Budaya kerja tersebut berlaku pada seluruh satuan kerja Kementerian Agama yang tujuannya adalah untuk memberikan identitas pada SDM Kementerian Agama, membangun komitmen dan membentuk perilaku. Hal tersebut sebagaimana pendapat Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Wibowo (2017:49) bahwa fungsi budaya kerja adalah untuk memberikan identitas, memfasilitasi komitmen kolektif, meningkatkan stabilitas sistem sosial, dan membentuk perilaku. Pendapat tersebut sejalan dengan *Resource Based View theory* yang menilai budaya kerja sebagai sumber daya tidak berwujud yang dapat memberikan keunggulan kompetitif jika budaya tersebut mempunyai kekuatan dalam hal nilai, kelangkaan, tidak dapat ditiru dan tidak dapat digantikan (Barney, 1986)

Dengan kata lain, jika budaya kerja tersebut tidak memberikan dampak pada kinerja, maka fungsi budaya kerja tersebut perlu diperbaiki. Hal tersebut sebagaimana dalam penelitian Prayogi & Jauhari (2021) bahwa budaya kerja yang terdapat pada Kementerian Agama perlu dilakukan revitalisasi karena tidak efektif. Namun sebelum memberikan justifikasi pada revitalisasi budaya kerja,

Pada penelitian ini, peran Budaya Kerja (M) sebagai variabel moderasi tidak dapat memoderasi hubungan antara Orientasi Pegawai (X1), Dukungan

Pimpinan (X2) dan Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja SDM (Y) maka dapat diperoleh interpretasi bahwa Budaya Kerja (M) tidak memberikan pengaruh signifikan ketika diposisikan sebagai variabel moderasi tetapi budaya kerja mempunyai pengaruh secara langsung untuk mendukung Kinerja SDM (Y) terlepas dari seberapa kuat orientasi pegawai, dukungan pimpinan dan motivasi kerja.

Budaya kerja mempunyai fungsi sebagai pondasi dalam suatu organisasi, karena berisi nilai-nilai yang dimiliki dalam suatu organisasi (Sedarmayanti, 2018:8). Oleh karenanya budaya kerja dalam konteks organisasi akan mempengaruhi semua aspek dalam organisasi, sehingga tidak dapat digunakan sebagai moderator dalam model statistik (Schein, 2010). Pada penelitian yang dilakukan oleh Denison & Mishra (1995) menjelaskan bahwa budaya kerja yang tidak diuraikan dengan detail dan disosialisasikan secara massif pada seluruh anggota dalam suatu organisasi, tidak dapat berfungsi sebagai moderator yang tepat dalam suatu penelitian.

Adanya teori dan hasil penelitian tersebut, maka dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan peninjauan kembali terhadap budaya kerja yang berlaku pada Kementerian Agama khususnya dalam hal menyosialisasikan nilai-nilai budaya kerja pada PPPK sehingga dapat digunakan sebagai identitas pegawai Kementerian Agama.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Pada penelitian ini terdapat beberapa temuan penelitian yang dapat digunakan sebagai hasil penelitian. Adapun Kesimpulan berdasarkan hasil penelitian tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Orientasi Pegawai (X1) mempunyai pengaruh signifikan pada Kinerja SDM (Y). Dengan demikian, maka program orientasi pegawai PPPK sebagai pegawai baru tidak hanya pada bidang prosedur administratif tetapi juga dibutuhkan penanaman visi, misi, nilai dan tujuan organisasi sehingga seluruh pegawai dapat berkontribusi untuk mewujudkan tujuan tersebut.
- b. Dukungan Pimpinan (X2) tidak mempunyai pengaruh signifikan pada Kinerja SDM (Y). Hal tersebut terjadi karena terdapat ketidakpahaman pimpinan dalam menelaah regulasi mengenai PPPK, ketidakpahaman pimpinan dalam mengelola SDM, adanya penilaian pimpinan bahwa SDM sudah memenuhi kriteria sebagai pegawai sehingga dinilai tidak membutuhkan dukungan pimpinan secara khusus.
- c. Motivasi Kerja (X3) tidak mempunyai pengaruh signifikan pada Kinerja SDM (Y). Hal tersebut dapat dibuktikan dengan rendahnya dukungan pimpinan dan sistem manajemen organisasi sebagai upaya untuk meningkatkan motivasi PPPK secara eksternal. Kurangnya dukungan

tersebut, maka PPPK yang mengalami kendala dalam pelaksanaan pekerjaan tidak memperoleh arahan, bimbingan dan solusi dari pimpinan dan sistem manajemen organisasi sehingga motivasi kerja tidak diperoleh PPPK dan berdampak pada kinerja SDM rendah.

- d. Budaya Kerja (M) mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM (Y), namun Budaya Kerja (M) tidak dapat mendukung atau melemahkan variabel bebas terhadap variabel terikat. Hal ini disebabkan oleh pengaruh langsung yang lebih menonjol dibanding dengan menjadikan budaya kerja sebagai variabel moderasi.

5.2 Saran

Saran yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Pada penelitian ini menggunakan indikator yang minimalis dengan tujuan tidak merepotkan PPPK ketika meluangkan waktu mengisi kuesioner dengan menggunakan *goggle form* karena peneliti memahami kesibukan PPPK. Namun hal tersebut akan berdampak pada kedangkalan informasi yang diperoleh dalam penelitian. Untuk melengkapi penelitian ini maka perlu melengkapi penelitian dengan hasil wawancara yang lengkap mulai dari pejabat hingga PPPK.
- b. Penelitian perlu dilengkapi dengan observasi oleh peneliti sehingga menunjang kelemahan informasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Acevedo, J. M., & Yancey, G. B. (2011). Assessing new employee orientation programs. *Journal of Workplace Learning*, 23(5), 349–354.
<https://doi.org/10.1108/13665621111141939>
- Artisa, R. A. (2015). PEGAWAI PEMERINTAH DENGAN PERJANJIAN KERJA (PPPK): Review terhadap UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Pembangunan Dan Kebijakan Publik*, 6(1), 33–42.
<https://journal.uniga.ac.id/index.php/JPKP/article/download/214/pdf>
- Ayu, W., & Kustini, K. (2021). Analisis Pengaruh Budaya Kerja dan Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja. *Revitalisasi: Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2), 248–256.
- Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656–665.
- Burns, P. (2016). *Entrepreneurship and Small Business*. Palgrave.
- Chairunnisah, R. (2021). *Kinerja Karyawan*. Widina Bhakti Persada.
- Deikme, P. (2013). Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Sekda Kabupaten Mimika Provinsi Papua. *Emba*, 1(3), 980–986.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2).
- Driyantini, E., Pramukaningtiyas, H. R. P., & Agustiani, Y. K. (2020). Flexible Working Space, Budaya Kerja Baru Untuk Tingkatkan Produktivitas Dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 17(2), 206–220.
<https://doi.org/10.31113/jia.v17i2.584>
- Dwijayanti, N. K. S., Widayani, A. A. D., & Manek, D. (2022). Pengaruh

Karakteristik Individu, Orientasi Kerja, Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Dan Pangan Kabupaten Badung. *Values*, 3(1), 1–12.

Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.4324/9780429325755-6>

Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ubhara Manajemen Press.

Fahmi, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Alfabeta.

Feinberg, E. G. (2013). *Cross-Cultural Competence Training Effectiveness: The Impact of Training Transfer and Predictors of Transfer*. University of Maryland College Park.

Firmansyah, A. D. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tasikmalaya. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, 8(1), 51–59. <https://doi.org/10.31629/juan.v8i1.2163>

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. 25. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

H, S. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT. Rafika Adhitama.

Husnah, W. (2022). Hubungan Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Balai Kota Makassar. *Learning Society: Jurnal CSR, Pendidikan Dan Pemberdayaan Masyarakat*, 3(2), 161–167. <https://doi.org/10.30872/lis.v3i2.2122>

Imtinan, N. F. (2021). Gaya Kepemimpinan dalam Menghadapi Era Society 5.0. *Jurnal Kependidikan Islam*, 11(2), 189–197.

<https://doi.org/10.15642/jkpi.2021.11.2.189-197>

- Kusumawati, I., Fauzi, A., & Amini, M. (2022). The influence of work motivation, work culture, and work discipline in improving employee performance in the new normal era during the Covid-19 pandemic (case study on the Regional Finance and Asset Agency of Sumbawa Regency). *Economic Journal of Information Systems Management*, 3(5), 540–552. <https://stiemuttaqien.ac.id/ojs/index.php/OJS/article/view/876>
- Latif, R., makhrisyafrial, M., & Junengsih. (2025). Inovasi Manajemen Bisnis. *Inovasi Manajemen Bisnis*, 7(2), 25–34. <https://journalpedia.com/1/index.php/imb>
- Lubis, A. (2018). *Peran Kontrol Pimpinan dalam Menumbuhkan Perilaku Proaktif Pegawai*. UIN Syahada.
- Montolalu, R. (2016). Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 4(1), 1318–1329.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40–53. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x>
- Murniasih, E., & Sudarma, K. (2016). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kompetensi pada Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Afektif. *Management Analysis Journal*, 5(1), 24–35.
- Novrianto, A. (2021). Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Bank Nagari Cabang Utama Kota Padang. *Jurnal Ekobistek*, 8(2), 49–55. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v8i2.36>
- Nugraha, E. S. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(3),

623–638.

- Nurchayani, N., & Amaliyah. (2025). Strategi Orientasi Karyawan Baru Dalam Peningkatan Produktifitas Karyawan Di Samasta Jimbaran Bali By Summarecon Agung Tbk. *Jurnal Manajemen*, 12(3), 1–23.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.
<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Pratiwi, P. A. L. (2017). Pengaruh Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN Persero Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal EMBA*, 5(2), 1193 –1204.
- Pratiwi, P., Lengkong, V., & Mintardjo, C. (2017). Pengaruh Orientasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. PLN Persero Wilayah Suluttenggo Area Manado). *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 1193–1204.
- Prayogi, A., & Jauhari, M. (2021). REVITALISASI LIMA NILAI BUDAYA KERJA BERBASIS MENCEGAH DAN MENGHILANGKAN PERILAKU KORUP setelah Komisi Pemberantasan Korupsi. *Al Hikmah Jurnal Dakwah*, 15(2), 181–206.
- Purnamasari, D. (2019). Budaya Kerja Pegawai Pada Bagian Organisasi Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Donggala. *Jurnal Katalogis*, 3, 57–64.
- Rifai, A., Ramli, M., & Bijang, J. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu Timur. *Jurnal Ekonomi Global*, 1(1), 1–15.
- Ristianawati, Y., & Turmudhi, A. (2020). Work Ambiguitis dan Support Leader Terhadap Kinerja Karyawan Indihome Kota Semarang. *Jurnal EKonomi*,

- Manajemen Dan Akuntansi (JEMA) Universitas Ngudi Waluyo*, 1, 10–16.
- Rohmah, N. (2020). Kepemimpinan Pendidikan dalam Pengembangan Budaya Kerja Dosen di Perguruan Tinggi. *AL-WIJDÂN Journal of Islamic Education Studies*, 5(1), 15–32. <https://doi.org/10.58788/alwijdn.v5i1.430>
- Rompas, R. F., & Trang, I. (2018). Dampak Pelatihan, Orientasi Dan Motivasi Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Bpbd Provinsi Sulut. *Jurnal EMBA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(3), 1848–1857.
- Sastrohadiwiryono, S. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Bumi Aksara.
- Schein, E. H. (2010). *Organization Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Setiawan, P. A., Della, U., & Erialdy, E. (2024). Hubungan Orientasi Kerja Dengan Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Tangerang. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(4), 1905–1911.
- Siagian, M. (2018). analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Kompetensi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sat Nusapersada Tbk Batam. *Jurnal Akrab Juara*, 3(1), 1–18.
- Siagian, S. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sidiq, M. (2019). Pengaruh Kelelahan Kerja Dan Hubungan Atasan dan Bawahan Terhadap Produktifitas Karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 7(2), 284–293. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v7i2.4784>
- Sikumbang, A., Basriyani, A., Hutagalung, H., Batubara, M. I., & Sahputra, H. (2024). Pengaruh Orientasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tapanuli Tengah. *Jesya*, 7(2), 1457–1466. <https://doi.org/10.36778/jesya.v7i2.1629>
- Silaen, N. R. (2021). *Kinerja Karyawan*. Widina Bhakti Persada.

- Singarimbun, M., & Effendi, S. (2011). *Metode Penelitian Survei*. LP3ES.
- Sriyanto, D., & Razali, M. (2022). Pengaruh Dukungan Pimpinan terhadap Kemampuan Kewirausahaan Santri pada Pondok Pesantren. *All Fields of Science Journal Liaison Academia and Society*, 2(4), 151–157.
<https://doi.org/10.58939/afosj-las.v2i4.461>
- Stephen P Robbins, & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif*. CV. Alfabeta.
- Suharyono. (2017). Sikap Dan Perilaku Wirausahawan. *Jurnal Ilmu Dan Budaya*, 40(56).
- Sunyoto. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Sutopo, T., Amin, S., & Indrawijaya, S. (2024). Dukungan Pimpinan dan Dampaknya Terhadap Perilaku Kerja Proaktif yang Dimediasi oleh Budaya Kerja (Studi pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan (ULP) Muara Sabak). *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 24(2), 1840.
<https://doi.org/10.33087/jiubj.v24i2.5345>
- Suwanto. (2019). *Budaya Kerja Guru*. Gre Publishing.
- Wibowo. (2016). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang, Cet. Keempat*. Rajawali Press.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja (Kelima)*. Raja Grafindo Persada.
- Yana, A. A. G. A., Rusdhi, H. A., & Wibowo, M. A. (2015). Analysis of factors affecting design changes in construction project with Partial Least Square (PLS). *Procedia Engineering*, 125, 40–45.
<https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.11.007>
- Yona, M. (2019). Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Karyawan PT. Advantage Supply Chain Management (SCM) Cabang Batam. *Jurnal Bening*, 6(1), 256–269.

Zusnita, W. O. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Bulletin of Management and Business*, 1(2), 42–50.
<https://doi.org/doi.org/10.31328/bmb.v1i2.100>

