



MODEL PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI

Akhmad Suhada Pratama^{1*)}, Kesi Widjajanti²⁾, Paulus Wardoyo³⁾, Wimby Wandary⁴⁾

^{1,2,3} Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang, Indonesia

⁴Universitas Lambung Mangkurat

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima 2 Januari 2025

Disetujui 28 Februari 2025

Dipublikasikan 28 Maret 2025

Keywords:

*work discipline; competence;
work culture and employee
performance.*

Abstrak

Penelitian ini mengambil obyek pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah. Alasan pemilihan obyek didasarkan pada evaluasi SAKIP tahun 2019-2021 yang mengalami penurunan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dengan budaya kerja sebagai variabel moderating. Sampel dalam penelitian ini adalah 396 responden yang dianggap sudah mewakili dari seluruh populasinya. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan proporsional random sampling dimana setiap bagian diambil beberapa responden sesuai proporsi jumlah pegawai. Analisis data menggunakan structural equation modelling menggunakan software AMOS. Hasil pengujian langsung antara Disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan. Hasil pengujian langsung antara Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif. Hasil pengujian moderating 1 pada pengaruh disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan budaya kerja sebagai variabel moderating. Hasil pengujian moderating 2 pada pengaruh kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan budaya kerja sebagai variabel moderating menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan.

MODEL OF IMPROVING EMPLOYEE'S PERFORMANCE

Abstract

This research took as its object the Central Java Province Education and Culture Service. The reason for selecting the object was based on the 2019-2021 SAKIP evaluation which experienced a decline. This research aims to analyze the influence of work discipline and competency on employee performance at the Central Java Province Education and Culture Service with work culture as a moderating variable.

The sample in this study was 396 respondents who were considered representative of the entire population. The sampling technique in this research used proportional random sampling where several respondents were taken from each section according to the proportion of the number of employees. Data analysis uses structural equation modeling using AMOS software.

The results of direct testing between work discipline and employee performance show that there is no significant influence. The results of direct testing between Competency and Employee Performance show that there is a significant and positive influence. Results of moderating test 1 on the influence of work discipline on employee performance with work culture as a moderating variable. The results of moderating test 2 on the influence of competency on employee performance with work culture as a moderating variable show that there is a significant influence.

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya atau yang biasa disebut dengan manajemen puncak, manajemen menengah, dan manajemen lini serta bagian non manajerial yang biasa disebut dengan karyawan. Dalam suatu organisasi atau perusahaan sering mendengarkan istilah kompensasi, motivasi kerja, dimana kedua faktor tersebut merupakan salah satu penyebab atau penentu baik buruknya kinerja karyawan seorang karyawan. Kinerja karyawan adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Informasi tentang tinggi rendahnya kinerja karyawan seorang karyawan tidak dapat diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses yang panjang yaitu proses penilaian kinerja karyawan karyawan yang disebut dengan istilah *performance appraisal* (Sutrisno, 2019). Kinerja karyawan merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan atau organisasi yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian atas karyawan atau organisasi kerja (Saputra & Hendri, 2020).

Kinerja merupakan salah satu hal yang selalu menjadi tujuan pencapaian oleh sebuah organisasi atau lembaga. Baik pada lembaga pemerintahan maupun pada sector privat. Berbagai strategi dilakukan dengan mengerahkan semua potensi, sumberdaya maupun motivasi dan kemampuan yang ada untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan agar dapat mencapai derajat dengan kinerja yang baik (Nurwahidah et al., 2018).

Seseorang yang bekerja pada sebuah lembaga atau kantor, sepatutnya memiliki keseriusan dan kesediaan dengan tingkat kemampuan tertentu dalam mencapai tujuan organisasi, tidak terkecuali bagi para pegawai negeri sipil atau aparatur sipil negara yang bekerja pada instansi-instansi pemerintah. Bagi Pegawai Negeri Sipil, tema tentang kinerja ini menjadi topik yang cukup menarik dan dianggap penting, karena dengan menunjukkan kinerjanya, maka akan sangat berguna bagi penegakan peraturan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Sehingga akan bermanfaat pula, baik bagi kepentingan individunya sebagai PNS, bagi masyarakat, maupun bagi bangsa dan negara. Bagi individu PNS, kinerja yang baik akan menjamin terlindunginya pelayanan sipil dan penegakan hukum akan berjalan dengan baik. Bagi masyarakat, dampak positif dari kinerja PNS yang baik, akan memberikan antusiasme masyarakat untuk mendorong terciptanya kepatuhan kepada hukum dan aturan yang ada dilaksanakan dengan baik pula (Nurwahidah et al., 2018).

Dinas Pendidikan merupakan komponen pemerintah daerah yang memiliki posisi strategis dalam memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat yang senantiasa diperhadapkan pada tuntutan-tuntutan dari masyarakat akan pelayanan yang berkualitas, efisien, dan efektif. pembentukan, susunan organisasi dan tata kerja Dinas Pendidikan, disebutkan bahwa Dinas Pendidikan merupakan unsur pelaksana pemerintah kota yang dipimpin oleh seorang kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada walikota melalui sekretaris daerah. Tugas pokok Dinas Pendidikan adalah merumuskan,

membina, dan mengendalikan kebijakan di bidang pendidikan yang meliputi pra sekolah, pendidikan dasar, pendidikan menengah, pendidikan luar sekolah, pemuda dan olahraga dan prasarana (Thalib et al., 2020).

Sebagai pemangku kebijakan, sistem pengukuran kinerja dalam pendidikan sangat diperlukan. Sistem pengukuran kinerja dibangun dan dikembangkan untuk menilai sejauh mana capaian kinerja yang berhasil diperoleh. Pada setiap akhir periode pelaksanaan program/kegiatan, capaian kinerja yang berhasil diperoleh itu dikomunikasikan kepada para stakeholder dalam wujud laporan akuntabilitas kinerja. Laporan akuntabilitas kinerja memiliki dua fungsi utama; sebagai sarana menyampaikan pertanggungjawaban kinerja kepada Gubernur, DPRD dan masyarakat, dan sebagai sarana evaluasi atas pencapaian kinerja sebagai upaya untuk memperbaiki kinerja di masa mendatang. Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Dinas Pendidikan telah melaksanakan berbagai program dan kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan. Capaian hasil atas pelaksanaan program strategis ini adalah indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur capaian program dengan rincian yang dituangkan dalam laporan akuntabilitas Dinas Pendidikan (Thalib et al., 2020).

Seseorang yang bekerja pada sebuah lembaga atau kantor, sepatutnya memiliki keseriusan dan kesediaan dengan tingkat kemampuan tertentu dalam mencapai tujuan organisasi, tidak terkecuali bagi para pegawai negeri sipil atau aparatur sipil negara yang bekerja pada instansi-instansi pemerintah. Bagi Pegawai Negeri Sipil, tema tentang kinerja ini menjadi topik yang cukup menarik dan dianggap penting, karena dengan menunjukkan kinerjanya, maka akan sangat berguna bagi penegakan peraturan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Sehingga akan bermanfaat pula, baik bagi kepentingan individunya sebagai PNS, bagi masyarakat, maupun bagi bangsa dan negara. Bagi individu PNS, kinerja yang baik akan menjamin terlindunginya pelayanan sipil dan penegakan hukum akan berjalan dengan baik. Bagi masyarakat, dampak positif dari kinerja PNS yang baik, akan memberikan antusiasme masyarakat untuk mendorong terciptanya kepatuhan kepada hukum dan aturan yang ada dilaksanakan dengan baik pula (Nurwahidah et al., 2018).

Kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang tercapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian, kinerja merupakan hal yang penting bagi organisasi atau perusahaan serta dari pihak pegawai itu sendiri. Hal penting yang perlu diperhatikan dalam pencapaian sebuah tujuan adalah bagaimana kemampuan sumber daya manusia atau pegawai dalam melaksanakan kinerja. Kemampuan sumber daya manusia dalam hal ini disebut dengan kompetensi (Satato et al., 2022).

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang mendasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan oleh suatu

kelompok, dan tercermin dalam sikap, dan menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai perilaku dalam bekerja. Budaya kerja juga diartikan secara bervariasi dengan maksud yang sama. Dimana budaya kerja dianggap sebagai cara pandang seseorang dalam memberi makna dalam bekerja. Dengan demikian, budaya kerja merupakan cara pandang seseorang terhadap bidang yang ditekuninya dan prinsip-prinsip moral yang dimiliki, yang akan menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai-nilai yang diyakini, memiliki semangat yang tinggi dan bersungguh-sungguh untuk mewujudkan prestasi terbaik ((Nurwahidah et al., 2018).

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dengan budaya kerja sebagai variabel moderating diantaranya disiplin kerja dan kompetensi. Disiplin kerja merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2017). Disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan (Rivai, 2017).

Kompetensi adalah perilaku, cara berpikir, dan menilai situasi yang diperlukan masyarakat untuk jangka panjang. Kompetensi adalah deskripsi dan bentuk pekerjaan seseorang yang dapat dilihat. Keterampilan berupa pengetahuan, sikap, keterampilan di bidang pekerjaan harus dimiliki oleh seorang pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan. Pegawai yang berkompeten memiliki kecepatan, kemampuan dan kemauan bekerja dalam menyelesaikan pekerjaan dan masalah yang dihadapi, memiliki ketenangan dan kepercayaan diri, serta melaksanakan pekerjaan sebagai kewajiban yang dilakukan secara sukarela, membuka diri untuk perbaikan dan pembelajaran (Eliza et al., 2022).

Penelitian ini mengambil obyek pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah. Alasan pemilihan obyek didasarkan pada evaluasi SAKIP tahun 2019-2021 yang mengalami penurunan yang tertera sebagai berikut:

Tabel 1
Hasil Penilaian Evaluasi SAKIP Dinas Pendidik Provinsi Jawa Tengah

Tahun	Peringkat (dari 41 Perangkat Daerah)	Nilai Sakip	Kategori
2019	16	79,97	BB (sangat baik)
2020	25	77,81	BB (sangat baik)
2021	38	75,88	BB (sangat baik)
2022	39	77.04	BB (sangat baik)

Sumber: Nota Dinas Inspektur Provinsi Jawa Tengah Tahun 2019-2021

Berdasarkan hasil penilaian evaluasi SAKIP Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah pada tahun 2019 mendapatkan nilai 79,97 atau masih dalam kategori BB serta masuk dalam peringkat 16 (enam belas). Kemudian pada tahun-tahun selanjutnya mengalami penurunan yaitu pada tahun 2020 sebesar 77,81 di peringkat 25 dan pada tahun 2021 sebesar 75,88 di peringkat 38 dan pada tahun 2022 sebesar 77,04 di peringkat 39. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penerapan manajemen kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah belum melakukan perbaikan secara optimal sehingga dibutuhkan strategi untuk peningkatan kinerja pegawai. Selain permasalahan diatas, terdapat permasalahan *research gap* yang dapat diringkas menjadi tabel seperti tampak sebagai berikut ini:

Tabel 2
Research Gap

Keterkaitan antar Variabel	Hasil Penelitian	Penelitian yang mendukung
1. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai	Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai	(Wabia & Saerang, 2021); (Yuliandi & Tahir, 2019); (Rosalina et al., 2023); (Siagian et al., 2020); (Thalib et al., 2020); (Nurwahidah et al., 2018); (Satato et al., 2022); (Eliza et al., 2022); (Hamka et al., 2022); (Rahidah, 2022); (Alam et al., 2020); (Hidayah et al., 2020); (Yusnandar et al., 2020); (Indriyaningrum et al., 2020)
	Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai	(Irawan et al., 2021); (Amalia & Tarigan, 2022); (Sapitri, 2022)
2. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai	Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai	(Wabia & Saerang, 2021); (Yuliandi & Tahir, 2019); (Amdani et al., 2019); (Satato et al., 2022); (Desi, 2021); (Eliza et al., 2022); (Rahidah, 2022); (Alam et al., 2020); (Setiawan et al., 2022); (Amalia & Tarigan, 2022); (Hadi et al., 2023); (Prasetyaningtiyas et al., 2022)
	Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai	(Hidayat, 2021)

Sumber: Beberapa penelitian terdahulu

Dari pernyataan diatas maka judul penelitian ini yaitu “Model Peningkatan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah Melalui Disiplin Kerja Dan Kompetensi Dengan Budaya Kerja Sebagai Variabel Moderating”.

Teori Perspektif Psikologi dan Teori Perilaku Organisasi

Teori utama (*grand theory*) yang dijadikan dasar dalam penelitian ini adalah teori perspektif psikologis. Teori ini merupakan sintesis dari berbagai pandangan ilmiah yang berkaitan dengan psikologi tingkah laku dan psikologi kognitif. Menurut Luthans melalui kajiannya mengenai perilaku organisasi, mengatakan bahwa panduan untuk mempelajari perilaku di dalam organisasi adalah dengan dikembang Luthans menjadi S-O-B-C (*Stimulus-Organism-Behavior-Consequences*) dengan asumsi yang sama dengan model S-O-B-C adalah adanya consequences yang menunjukkan orientasi yang akan dicapai melalui perilaku kerja. Setiap perilaku diarahkan kepada peningkatan kinerja. Berdasarkan teori perspektif psikologis yang menganut model S-O-R yang kemudian dikembangkan oleh Luthans menjadi model S-O-B-C maka kepemimpinan, lingkungan kerja dan disiplin kerja dapat ditempatkan stimulus (S) bagi terbentuknya kinerja karyawan sebagai respon (R/B) yang dilandasi oleh motif dan sikap yang berkembang dalam organisasi (O) individu karyawan (Luthans, 2018).

Teori perspektif dalam psikologi, terutama dalam konteks psikologi organisasi, memiliki beberapa pencetus awal yang berkontribusi sebelum munculnya teori yang dikembangkan oleh Fred Luthans.

Teori perilaku organisasi merupakan suatu teori yang mempelajari dampak dari individu, grup dan kelompok terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. *Grand theory* yang mendasari penelitian ini adalah teori umum dari perilaku organisasi yang dikemukakan oleh (Robbins, 2016). Menurut (Hasibuan, 2017) mengatakan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peran terhadap tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan lembaga.

Disiplin Kerja

Disiplin kerja merujuk pada sikap dan perilaku pegawai di instansi kerja yang mencerminkan kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab, dan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Menurut (Hasibuan, 2017), bahwa Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Adapun indikator disiplin kerja adalah kehadiran tepat waktu, penyelesaian pekerjaan tepat waktu dan mematuhi peraturan kerja (Siagian et al., 2020)

Kompetensi merupakan kapabilitas seorang yang dapat terobservasi yang mencakup pemahaman, kemahiran dan perilaku dalam mengerjakan suatu tugas sesuai dengan performa yang ditentukan (Rivai, 2017). Kompetensi merujuk pada kriteria konkret untuk mengukur kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan tugas atau pekerjaan tertentu dengan efektif. Kompetensi sering kali melibatkan berbagai aspek seperti pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Adapun indikator kompetensi adalah pengetahuan, pemahaman, kemampuan / ketrampilan, Nilai (*value*). Sikap (*attitude*) (Liana, 2020)

Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya (Dessler, 2015). Budaya kerja mencakup kriteria spesifik yang

digunakan untuk mengukur dan memahami karakteristik dan norma-norma yang mempengaruhi cara orang bekerja dalam suatu organisasi. Indikator budaya kerja meliputi isi budaya kerja, metode budaya kerja, sikap dan keterampilan instruktur, lama waktu budaya kerja, fasilitas budaya kerja (Sofyandi, 2012)

Kinerja

Kinerja (*performance*) pegawai pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan (Mathis dan Jackson, 2017). Kinerja pegawai merujuk pada pengukuran spesifik dan terukur terhadap bagaimana seorang pegawai melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka di tempat kerja. Indikator kinerja yaitu jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran (Hamka et al., 2022)

METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis explanatory yaitu menjelaskan pengaruh antar variabel tertentu melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis dan menjelaskan pengaruh antar variabel yaitu variabel bebas (disiplin kerja dan kompetensi) terhadap kinerja pegawai dengan budaya kerja sebagai variabel moderating. Data primer dapat diperoleh langsung dari obyek penelitian data ini diperoleh secara langsung dari sumber utama dan diperoleh melalui penyebaran kuisioner.

Populasi merupakan wilayah penyangkutan yang memiliki unsur obyek atau subyek yang mempunyai jumlah serta perangka tertentu yang telah ditentukan oleh para peneliti yang bertujuan untuk dipelajari lalu diambil kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini populasi adalah semua pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah sebanyak 32.890 pegawai.

Sampel menurut (Sugiyono, 2017) yaitu unsur dari keseluruhan sifat yang terdapat pada populasi tersebut. Sampel dalam penelitian ini adalah 396 responden yang dianggap sudah mewakili dari seluruh populasinya. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *proporsional random sampling* dimana setiap bagian diambil beberapa responden sesuai proporsi jumlah pegawai.

Analisis data ialah tahapan berikutnya sesudah mendapatkan data. Analisis ini dilaksanakan guna melihat kebenaran data yang maka nanti bisa diambil suatu kesimpulan dalam menunjukkan kebenaran hipotesis yang ada. penelitian mempergunakan data model *Structural Equation Modeling*. "*Structural Equation Modeling* adalah analisis yang mengintegrasikan analisis data empiris dan konstruksi teori. SEM memiliki tujuan akhir yakni guna memperoleh model struktural yang mempunyai keselarasan antar teori dan data empirisnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

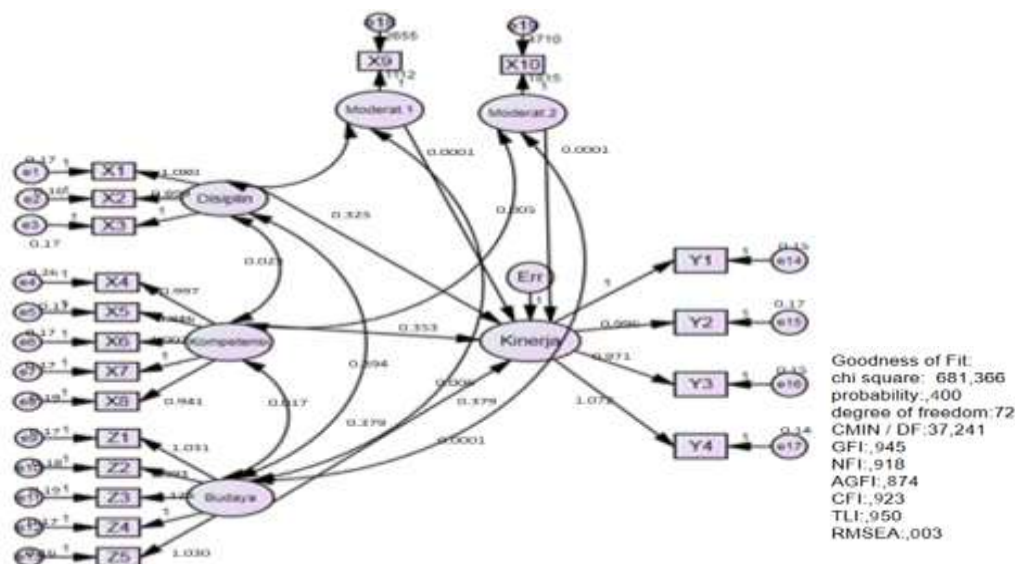
Sebagian besar pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah adalah laki-laki sebanyak 207 orang (52,3%), sebagian besar berusia 36.9 – 41 tahun sebanyak 76 responden (19,2%), sebagian besar responden memiliki masa kerja

dikisaran 8.7 – 12.4 tahun sebanyak 90 responden (22,7%) dan sebagian besar adalah tamat Sarjana (S1) sebanyak 218 orang (55,1%).

Tabel 4
Uji Kecocokan Structural Equation Model Modifikasi

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi – Square	Kecil	3.008	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0.222	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.504	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.996	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.036	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.982	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0.998	Baik
CFI	$\geq 0,90$	0.999	Baik

Sumber : Hasil Perhitungan AMOS, 2023



Gambar 1. Output Hasil Pengolahan AMOS

Hasil pengujian langsung antara Disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan yang ditunjukkan dengan melihat nilai CR (Critical Ratio) sebesar $1,459 < \text{nilai standar } 1,96$ (taraf signifikansi 5%). Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan ada pengaruh positif Disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai, **ditolak**.

Hasil pengujian langsung antara Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif yang ditunjukkan dengan melihat nilai CR (Critical Ratio) sebesar $14,610 > \text{nilai standar } 1,96$ (taraf signifikansi 5%). Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan ada pengaruh positif Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai, **diterima**.

Hasil pengujian moderating 1 pada pengaruh disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan budaya kerja sebagai variabel moderating menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan yang ditunjukkan dengan melihat nilai CR (*Critical Ratio*) sebesar $-6,265 > \text{nilai standar } 1,96$ (taraf signifikansi 5%). Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan budaya kerja sebagai variabel moderating, **diterima**.

Hasil pengujian moderating 2 pada pengaruh kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan budaya kerja sebagai variabel moderating menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan yang ditunjukkan dengan melihat nilai CR (*Critical Ratio*) sebesar $-2,905 > \text{nilai standar } 1,96$ (taraf signifikansi 5%). Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan budaya kerja sebagai variabel moderating, **diterima**.

Pengaruh Variabel Disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan tidak adanya pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, artinya jika disiplin kerja diterapkan secara berlebihan atau dengan cara yang otoriter, pegawai mungkin merasa terkekang dan tidak memiliki ruang untuk berinovasi atau mengambil inisiatif. Ini dapat menghambat kreativitas dan motivasi. Tekanan yang berlebihan untuk mematuhi peraturan-peraturan ketat atau jadwal yang ketat dapat menyebabkan stres dan masalah kesejahteraan mental bagi pegawai. Ini dapat mengganggu konsentrasi dan kinerja pegawai. Jika pegawai merasa bahwa mereka diperlakukan secara tidak adil atau bahwa manajemen tidak menghargai upaya mereka, maka mereka mungkin kehilangan motivasi untuk bekerja dengan baik. Disiplin yang berlebihan dapat menghambat kemampuan pegawai untuk berpikir kritis atau membuat keputusan yang baik. Ini dapat merugikan kreativitas dan inovasi. Jika pegawai merasa bahwa disiplin diterapkan secara tidak konsisten atau tidak adil, mereka mungkin kehilangan kepercayaan pada manajemen dan organisasi, yang dapat mengganggu kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wabia & Saerang, 2021); (Yuliandi & Tahir, 2019); (Rosalina et al., 2023); (Siagian et al., 2020); (Thalib et al., 2020); (Nurwahidah et al., 2018); (Satato et al., 2022); (Eliza et al., 2022); (Hamka et al., 2022); (Rahidah, 2022); (Alam et al., 2020); (Hidayah et al., 2020); (Yusnandar et al., 2020); (Indriyaningrum et al., 2020). menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Indikator tertinggi yang perlu dipertahankan yaitu tujuan dan pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai sudah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pegawai. Pimpinan di sebuah dinas atau organisasi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai dan pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai dapat dilaksanakan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai. Beberapa upaya yang biasanya dilakukan oleh pimpinan untuk memastikan kesesuaian antara tujuan dan pekerjaan dengan kemampuan pegawai: Pimpinan harus menetapkan tujuan

organisasi yang jelas dan spesifik. Tujuan ini harus terukur, dapat dicapai, dan relevan dengan misi organisasi, Pimpinan perlu melakukan analisis terhadap kemampuan, keterampilan, dan pengalaman pegawai di dalam organisasi. Ini bisa dilakukan melalui penilaian kinerja, wawancara, dan evaluasi kompetensi dan Pimpinan harus mendorong pengembangan kemampuan pegawai melalui pelatihan dan pengembangan. Ini bisa berupa pelatihan dalam pekerjaan (*on-the-job training*), pelatihan khusus, atau pengiriman pegawai ke kursus atau seminar yang relevan.

Sedangkan indikator terendah yang perlu ditingkatkan yaitu pegawai mengerti dan memahami bahwa aturan dan sanksi yang tegas menentukan pegawai bersikap disiplin di instansi. Penting bagi pimpinan dinas atau organisasi untuk memastikan bahwa pegawai memahami aturan dan sanksi yang tegas terkait dengan disiplin di instansi. Beberapa upaya yang dapat dilakukan oleh pimpinan untuk mencapai tujuan ini: Pimpinan harus secara jelas dan terperinci mengkomunikasikan aturan dan kebijakan yang berlaku di instansi kepada semua pegawai. Ini termasuk aturan terkait absensi, kedisiplinan, etika kerja, dan tata tertib lainnya. Pimpinan dapat menyelenggarakan pelatihan atau orientasi khusus bagi pegawai baru untuk memastikan pemahaman mereka terhadap aturan dan norma-norma organisasi. Ini juga dapat mencakup kode etik atau kode perilaku yang harus diikuti oleh semua pegawai. Pimpinan harus konsisten dalam penerapan aturan dan sanksi. Ini berarti bahwa aturan harus diterapkan kepada semua pegawai tanpa kecuali, tanpa adanya diskriminasi atau perlakuan tidak adil. Pimpinan harus mengimplementasikan sistem penghargaan dan sanksi yang jelas. Ini termasuk penghargaan untuk perilaku dan kinerja yang baik serta sanksi yang sesuai untuk pelanggaran aturan.

Pengaruh Variabel Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai artinya ketika seorang pegawai memiliki kompetensi yang diperlukan untuk melakukan tugas dengan efektif, mereka memiliki kemampuan untuk menghasilkan hasil yang diharapkan dan, akhirnya, meningkatkan kinerja pegawai. Kompetensi yang baik mempengaruhi kualitas kerja seorang pegawai. Ketika seseorang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang relevan, mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik, menghasilkan produk atau layanan yang berkualitas tinggi, dan memenuhi standar yang ditetapkan. Ini berdampak langsung pada kinerja pegawai. Kompetensi yang baik juga mempengaruhi kemampuan seorang pegawai dalam memecahkan masalah. Ketika seorang pegawai memiliki pengetahuan dan keterampilan yang relevan, mereka mampu menganalisis situasi dengan baik, mengidentifikasi masalah, dan mengevaluasi opsi solusi yang tersedia. Kemampuan ini membantu mereka mengatasi tantangan kerja dengan efektif, memperbaiki kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wabia & Saerang, 2021); (Yuliandi & Tahir, 2019); (Amdani et al., 2019); (Satato et al., 2022); (Desi,

2021); (Eliza et al., 2022); (Rahidah, 2022); (Alam et al., 2020); (Setiawan et al., 2022); (Amalia & Tarigan, 2022); (Hadi et al., 2023); (Prasetyaningtiyas et al., 2022) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Indikator tertinggi yang perlu dipertahankan yaitu pegawai berusaha memahami dan mengikuti perkembangan tugas dan tanggung jawab yang ada di instansi. Pimpinan dinas dapat mengambil berbagai langkah untuk mendorong pegawai agar berusaha memahami dan mengikuti perkembangan tugas dan tanggung jawab yang ada di instansi. Beberapa upaya yang dapat dilakukan yaitu Pimpinan harus secara teratur berkomunikasi dengan pegawai mengenai visi, misi, tujuan, dan arah perkembangan organisasi. Pastikan bahwa komunikasi ini jelas dan mudah dimengerti. Memastikan bahwa pegawai diberikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan dan keterampilan mereka. Ini akan mendorong pegawai untuk merasa relevan dan berkontribusi secara maksimal. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tanggung jawab tambahan atau proyek-proyek khusus yang memungkinkan mereka untuk tumbuh dan belajar. Ini juga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab mereka terhadap pekerjaan. Melakukan evaluasi kinerja secara berkala dan memberikan umpan balik konstruktif kepada pegawai. Ini membantu pegawai memahami bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja mereka. Membangun budaya transparansi di mana informasi tentang perkembangan organisasi dibagikan secara terbuka kepada seluruh pegawai. Hal ini dapat dilakukan melalui pertemuan rutin, memo, atau saluran komunikasi lainnya.

Indikator terendah yang perlu ditingkatkan yaitu pegawai memiliki pengetahuan yang luas yang dapat membantu orang lain dalam pengambilan keputusan. Pimpinan dinas yang ingin memastikan bahwa pegawai memiliki pengetahuan yang luas dan dapat membantu orang lain dalam pengambilan keputusan dapat mengambil beberapa upaya strategis antara lain : Pimpinan dinas dapat mengidentifikasi area pengetahuan yang penting bagi organisasi mereka dan menyusun program pengembangan pegawai untuk meningkatkan pengetahuan mereka dalam area tersebut. Pimpinan dinas dapat menetapkan standar pengetahuan yang diharapkan dari pegawai dalam berbagai posisi. Pimpinan dinas dapat mendukung program pendampingan dan mentorship di mana pegawai yang memiliki pengetahuan yang lebih luas dapat membimbing pegawai lainnya. Pimpinan dinas dapat mendorong budaya pertukaran pengetahuan di antara pegawai. Pimpinan dinas harus memberikan dukungan dan dorongan kepada pegawai untuk terus belajar dan meningkatkan pengetahuan mereka. Pimpinan dinas dapat mendorong pegawai untuk aktif mencari solusi untuk masalah yang dihadapi organisasi.

Pengaruh Variabel Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Kerja Sebagai Variabel Moderating

Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan budaya kerja sebagai variabel moderating, dengan nilai koefisien regresi bernilai negatif yang berarti budaya

kerja yang kuat dapat mempengaruhi sejauh mana disiplin kerja berkontribusi terhadap kinerja pegawai. Jika budaya kerja di suatu organisasi mendukung nilai-nilai seperti kerja keras, kepatuhan terhadap aturan, dan akuntabilitas, maka disiplin kerja akan menjadi lebih penting dan memiliki dampak positif yang lebih besar pada kinerja pegawai. Dalam budaya yang kuat ini, pegawai cenderung mematuhi aturan dan bekerja dengan giat, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka. Namun, jika budaya kerja di organisasi kurang mendukung disiplin kerja, maka pengaruhnya terhadap kinerja pegawai bisa menjadi lebih lemah. Misalnya, jika budaya kerja cenderung toleran terhadap ketidakhadiran atau pelanggaran aturan, maka disiplin kerja yang tinggi mungkin tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Prasetyaningtiyas et al., 2022) menemukan Budaya kerja mampu memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Variabel Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Kerja Sebagai Variabel Moderating

Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan budaya kerja sebagai variabel moderating, dengan nilai koefisien regresi bernilai negatif yang berarti pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dapat berbeda-beda tergantung pada budaya kerja yang ada di organisasi. Jika budaya kerja di suatu organisasi mendorong dan mendorong pengembangan kompetensi, maka hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai akan lebih kuat. Dalam budaya yang mendukung ini, pegawai didorong untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi mereka melalui pelatihan, pendidikan, dan pengalaman kerja. Kompetensi yang tinggi kemudian diharapkan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, jika budaya kerja kurang mendukung pengembangan kompetensi atau tidak memberikan penghargaan atas kompetensi yang tinggi, maka pengaruhnya terhadap kinerja pegawai bisa menjadi lebih lemah. Jika budaya kerja lebih menekankan faktor-faktor lain seperti senioritas atau kepatuhan terhadap aturan, maka pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai mungkin tidak menjadi faktor yang dominan. Organisasi perlu menciptakan budaya kerja yang mendukung pengembangan kompetensi dan menghargai kontribusi dari kompetensi tersebut untuk memaksimalkan kinerja pegawai. Dalam hal ini, kebijakan pengembangan kompetensi, pengakuan atas prestasi berbasis kompetensi, dan penghargaan yang sesuai dapat membantu menciptakan budaya kerja yang memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Prasetyaningtiyas et al., 2022) menemukan Budaya kerja mampu memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

PENUTUP

Dari hasil penelitian di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut, Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan ada pengaruh positif Disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai, **ditolak**. Hal ini disebabkan karena jika disiplin kerja diterapkan secara berlebihan atau dengan cara yang otoriter, pegawai mungkin merasa terkekang dan tidak memiliki ruang untuk berinovasi atau mengambil inisiatif. Ini dapat menghambat kreativitas dan motivasi. Kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan ada pengaruh positif Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai, **diterima**. Hal ini mengindikasikan kompetensi, merujuk pada kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya yang dimiliki oleh seorang pegawai. Ketika seorang pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, hal ini cenderung berdampak positif pada kinerja pegawai. Budaya kerja mampu memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan budaya kerja sebagai variabel moderating, **diterima**. Hal ini mengindikasikan jika budaya kerja dalam organisasi mendorong dan mendukung disiplin, maka dampak disiplin kerja pada kinerja pegawai. Pegawai akan merasa lebih terdorong untuk mematuhi peraturan dan tanggung jawab mereka karena ini sesuai dengan budaya kerja. Sebaliknya, jika budaya kerja cenderung kurang mendukung disiplin, dampaknya bisa berbeda. Pegawai mungkin merasa frustrasi atau kurang termotivasi untuk mematuhi peraturan yang tidak sesuai dengan nilai-nilai atau norma-norma budaya tersebut. Ini dapat mengurangi pengaruh positif disiplin kerja pada kinerja pegawai. Budaya kerja mampu memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan budaya kerja sebagai variabel moderating, **diterima**. Hal ini mengindikasikan jika organisasi memiliki budaya yang sangat hierarkis dan menekankan perintah dari atas ke bawah, sementara seorang pegawai memiliki kompetensi kepemimpinan yang kuat dan gagasan inovatif, maka konflik nilai ini dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara negatif. Budaya kerja yang sesuai dan mendukung dapat berperan sebagai variabel moderating yang mengurangi dampak negatif yang mungkin timbul dari konflik nilai atau ketidaksesuaian antara kompetensi individu dan budaya organisasi. Tetapi dalam banyak kasus, budaya kerja yang mendukung umumnya diharapkan meningkatkan penggunaan kompetensi dan, akibatnya, kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Alam, S., Tamsah, H., & Ilyas, G. B. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar. *Jurnal Mirai Managemnt*, 5(3), 185–199. <https://doi.org/10.1234/mirai.v1i1.363>

- Amalia, P. A., & Tarigan, Z. J. H. (2022). Analisis Faktor Kompetensi Pegawai dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Variabel Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi. *Prosiding SENIATI*, 6(3), 483–492. <https://doi.org/10.36040/seniati.v6i3.5083>
- Amdani, D., Sinulingga, S., Absah, Y., & Muda, I. (2019). The effect of competence and organizational culture on employee performance of ganesha medan polytechnic. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(4), 155–159.
- Desi, D. E. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Penempatan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Kota Sungai Penuh. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 6(1), 62. <https://doi.org/10.33087/jmas.v6i1.228>
- Eliza, Y., Andria, Y., & Adriani, E. (2022). Model Peningkatan Kinerja Melalui Disiplin Kerja Sebagai Intervening pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Padang. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(1), 333. <https://doi.org/10.33087/jmas.v7i1.402>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23* (Edisi 8). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi, A. M., Mulyadi, A., Sahrial, A., Fazryan, A., & Bintarti, S. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Rekrutmen terhadap Kinerja dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Kantor Desa Jayamukti Kecamatan Cikarang Pusat). *Prosiding Semanis*, 1(1), 438–448.
- Hamka, Echdar, H. S., & Syarifuddin. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidrap. *Jurnal NMAR : Nobel Management Review*, 3(2017), 39–51.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revi). Bumi Aksara.
- Hidayah, N., Utari, W., & Mardi W., N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional, Dan Pola Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman Dan Cipta Karya Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(4), 664–678. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v4i4.380>
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16–23. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838>
- Indriyaningrum, K., Rijanti, T., & Sari, L. P. (2020). Efek Moderasi Budaya Organisasi Pada Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 48(27), 55–67.
- Irawan, Kusjono, & Suprianto. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Serpong Doni. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa (JIMAWA)*, Vol. 1, No.3, November 2021 (176-

- 185) DOI: [Http://Dx.Doi.Org/](http://Dx.Doi.Org/) DOI: 10.32493/Jmw.V1i3.15117 p-ISSN:, 1(3), 176–185. <https://doi.org/10.32493/jmw.v1i3.15117>
- Luthans. (2018). *Organization Behavior*. McGraw Hill International.
- Nurwahidah, Nongkeng, H., & Budiman. (2018). The Influence of Work Discipline, Work Culture, and Work Behavior on Employee Performance at the Office of Education and Culture of Bantaeng Regency. *YUME : Journal of Management*, 1(1), 25–43. <http://journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/view/169>
- Prasetyaningtiyas, S., Putri, R. A. S. I., & Prihatini, D. (2022). Pengaruh Locus of Control Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi Pada Pt. Telkomsel Branch Sidoarjo. *VALUE: Journal of Business Studies*, 1(2), 158. <https://doi.org/10.19184/value.v1i2.35409>
- Rahidah, S. (2022). Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada IAIN Sorong. *Jurnal Ilmiah Gema Perencana*, 1(2), 103–116.
- Rivai, V. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Rajawali Press.
- Robbins, S. (2016). *Perilaku Organisasi* (E. Kesepuluh (ed.)). Indeks.
- Rosalina, D., Mulyono, S., & Wahyono, B. (2023). Influences of Supervision and Organizational Culture on Performance through Work Discipline. *International Journal of Social Science Research and Review Exchange*, 6(3), 207–220.
- Sapitri, D. (2022). *Efek Moderasi Budaya Organisasi Untuk Peningkatan Kinerja Karyawan*. 6(2), 252–262.
- Satato, Y. R., Adilase, B. P., & Subrata, G. (2022). Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Budaya Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Pariwisata Dan Perhotelan*, 1(1), 1–7.
- Setiawan, D. A., Husein, I. A., Yuliansyah, R., & Wasif, S. K. (2022). Pengaruh Promosi, Kualitas Pelayanan dan Nilai Pelanggan terhadap Kepuasan Konsumen Gojek (Studi Kasus Ini Di Wilayah Kelurahan Cipinang Besar Utara). *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(9), 3131–3148.
- Siagian, M. V. S., Rini, E. S., & Iskandarini. (2020). The Effect of Work Motivation, Work Environment and Work Discipline on Employee Performance at PT Sucofindo Gatot Subroto Medan Branch. *International Journal of Research and Review (Ijrrjournal.Com)*, 7(December), 12.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Thalib, N., Modding, B., & Kalla, R. (2020). Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar. *Jurnal Tata Kelola*, 7(2), 127–141.
- Wabia, D., & Saerang, D. P. (2021). The Effect of O Organizational Culture, Work Discipline, and Communication Competency, on Employee Performance. *International Journal on Economics, Finance and Sustainable Development*, 1(1), 1–10.

- Yuliandi, & Tahir, R. (2019). Work discipline, competence, empowerment, job satisfaction, and employee performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 7209–7215. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C6221.098319>
- Yusnandar, W., Nefri, R., & Siregar, S. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Rumah Sakit Milik Pemerintah di Kota Medan. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1)(1), 61–72.