

**“PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI MEDIASI DENGAN  
KETERIKATAN PEGAWAI PADA KANTOR PUSAT DIREKTORAT  
JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM KEMENTERIAN AGAMA”**

**SKRIPSI**



Oleh:

**Nama: Nur Amiruddin Saud**

**NIM: 220501110145**

**PROGRAM STUDI SARJANA MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)**

**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2026**

**“PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI MEDIASI DENGAN  
KETRIKATAN PEGAWAI PADA KANTOR PUSAT DIREKTORAT  
JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM KEMENTERIAN AGAMA”**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen



Oleh:

**Nama: Nur Amiruddin Saud**

**NIM: 220501110145**

**PROGRAM STUDI SARJANA MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)**

**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2026**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**"Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap  
Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan Sebagai  
Variabel Mediasi Pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam  
Kementerian Agama Republik Indonesia"**

**SKRIPSI**

Oleh

**Nur Amiruddin Saud**

NIM : 220501110145

Telah Disetujui Pada Tanggal 9 Juni 2026

**Dosen Pembimbing,**



**Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M**

**NIP. 19750426201608012042**

## LEMBAR PENGESAHAN

### LEMBAR PENGESAHAN

Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja  
Karyawan dengan Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada  
Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama  
Republik Indonesia

#### SKRIPSI

Oleh

**NUR AMIRUDDIN SAUD**

NIM : 220501110145

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)  
Pada 22 Juni 2026

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

**Dr. Romi Fasliah, S.Pd.I., M.Si**

NIP. 197612212023211002

2 Anggota Penguji

**Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M**

NIP. 197311172005011003

3 Sekretaris Penguji

**Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M**

NIP. 19750426201608012042

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



**Dr. Setiani, M.M**

NIP. 199009182018012002

## SURAT PERNYATAAN

### SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nur Amiruddin Saud

Nim : 220501110145

Fakultas/Program Studi : Ekonomi / Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul :

**“Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia”**

Selanjutnya, apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 10 Juni 2026



Nur Amiruddin Saud  
NIM: 220501110145

## HALAMAN PERSEMBAHAN

الرَّحِيمِ الرَّحْمَنِ اللَّهُ بِسْمِ

Dengan penuh rasa syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat, nikmat, dan kemudahan yang telah diberikan, karya sederhana ini saya persembahkan kepada:

Kedua orang tua dan keluarga tercinta, yang senantiasa memberikan kasih sayang, doa, dukungan, serta pengorbanan tanpa batas. Terima kasih atas setiap perjuangan, nasihat, dan kepercayaan yang telah diberikan sehingga saya dapat menyelesaikan pendidikan ini. Semoga karya ini menjadi salah satu bentuk bakti dan kebanggaan untuk keluarga.

Sahabat dan teman-teman seperjuangan, yang telah menemani setiap proses, berbagi cerita, memberikan semangat, serta menjadi bagian dari perjalanan yang penuh warna selama masa perkuliahan. Terima kasih atas kebersamaan, tawa, dukungan, dan pelajaran berharga yang akan selalu menjadi kenangan yang tidak terlupakan.

Untuk diri saya sendiri, terima kasih karena telah memilih untuk tetap bertahan ketika keadaan tidak selalu mudah, tetap melangkah ketika jalan terasa berat, dan tetap berjuang meskipun sering kali dihantui keraguan. Terima kasih karena tidak menyerah hingga mampu menyelesaikan salah satu perjalanan penting dalam hidup ini. Semoga segala usaha, doa, dan perjuangan yang telah dilalui menjadi awal dari perjalanan yang lebih baik di masa yang akan datang.

*"Karena pada akhirnya, setiap langkah kecil yang tidak berhenti akan membawa seseorang sampai pada tujuan yang selama ini diperjuangkan."*

### **HALAMAN MOTTO**

“Aku mempertaruhkan nyawa ibu untuk lahir ke dunia, jadi tidak mungkin aku tidak ada artinya”

**(Penulis)**

“Orang rumah taunya semester ini kelar we”

**(Teman Penulis)**

## KATA PENGANTAR

*Assalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh,*

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, taufik, hidayah, serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia menuju jalan yang penuh dengan ilmu pengetahuan dan keberkahan.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, doa, serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si., CAHRM., CRMP., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu dan berkembang di lingkungan akademik yang penuh nilai keislaman dan keilmuan.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan dukungan serta fasilitas selama penulis menempuh pendidikan.
3. Ibu Dr. Setiani, M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan arahan dan dukungan selama proses perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini.
4. Ibu Fitriyah, S.Sos., M.M., selaku Dosen Wali yang senantiasa memberikan arahan, nasihat, serta perhatian kepada penulis selama menjalani masa studi di Program Studi Manajemen.
5. Ibu Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran, kesabaran, serta memberikan arahan yang sangat berarti dalam proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas setiap

masuk, koreksi, dan motivasi yang diberikan hingga penulis mampu menyelesaikan penelitian ini.

6. Seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia yang telah bersedia menjadi responden dan memberikan bantuan selama proses penelitian berlangsung.
7. Keluarga tercinta, terutama Ayah, Ibu, saudara dan saudari, yang selalu menjadi alasan terbesar penulis untuk terus berjuang. Terima kasih atas doa yang tidak pernah putus, kasih sayang yang tidak pernah berkurang, serta pengorbanan yang tidak akan pernah mampu penulis balas dengan apa pun. Setiap langkah yang penulis tempuh hingga hari ini tidak akan pernah lepas dari ridha dan dukungan keluarga.
8. Keluarga kedua penulis, DEMA FE, Kamajaya Maliki, Rayon Ekonomi Moch Hatta, Sugi Kalcer, Pusat IMS, dan Jaler Tenan, yang telah menjadi tempat untuk bersandar, bertumbuh, belajar, berproses, dan bersenang-senang. Terima kasih atas setiap cerita, perjuangan, tawa, perdebatan, dan kebersamaan yang telah membentuk penulis menjadi pribadi yang lebih kuat dan lebih dewasa dalam memandang kehidupan.
9. Kepada *insan* yang tidak kalah penting dan tidak dapat disebutkan namanya dalam penelitian ini, yang telah setia membersamai penulis hingga penelitian dan penyusunan skripsi ini selesai. Terima kasih atas segala waktu, tenaga, perhatian, dukungan yang telah diberikan selama proses ini berlangsung, baik sebagai partner dalam berbagai pekerjaan maupun sosok yang selalu hadir di setiap fase perjalanan penulis. Terima kasih karena senantiasa menemani, menghibur di tengah kesedihan, mendengarkan setiap keluh kesah, memberikan semangat ketika penulis merasa lelah, serta menyakinkan penulis untuk tetap kuat dan pantang menyerah dalam menghadapi berbagai tantangan selama penyusunan skripsi. Kehadiran dan dukungan yang diberikan memiliki arti yang sangat besar bagi penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

10. Untuk diri sendiri, terima kasih karena telah mampu bertahan hingga sejauh ini. Terima kasih karena tidak menyerah ketika keadaan terasa berat, tetap berjalan ketika arah terasa tidak jelas, dan tetap percaya bahwa setiap usaha akan menemukan jalannya. Skripsi ini bukan hanya tentang menyelesaikan kewajiban akademik, tetapi juga menjadi bukti bahwa setiap perjuangan, kegagalan, air mata, dan pengorbanan yang telah dilalui tidak pernah sia-sia.

*Wassalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.*

Malang, 11 Juni 2026

Nur Amiruddin Saud

## DAFTAR ISI

|                                               |      |
|-----------------------------------------------|------|
| LEMBAR PERSETUJUAN .....                      | ii   |
| LEMBAR PENGESAHAN .....                       | iii  |
| SURAT PERNYATAAN .....                        | iv   |
| HALAMAN PERSEMBAHAN.....                      | v    |
| HALAMAN MOTTO .....                           | vi   |
| KATA PENGANTAR.....                           | vii  |
| DAFTAR ISI.....                               | x    |
| DAFTAR TABEL.....                             | xiii |
| DAFTAR GAMBAR.....                            | xiv  |
| ABSTRAK .....                                 | xv   |
| ABSTRACT .....                                | xvi  |
| ملخص.....                                     | xvii |
| BAB I PENDAHULUAN .....                       | 1    |
| 1.1 Latar Belakang .....                      | 1    |
| 1.2 Rumusan Masalah .....                     | 7    |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                   | 7    |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....                  | 8    |
| 1.4.1 Manfaat Teoritis .....                  | 8    |
| 1.4.2 Manfaat Praktis .....                   | 8    |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA .....                   | 10   |
| 2.1 Kajian Empiris.....                       | 10   |
| 2.2 Kajian Teoritis .....                     | 20   |
| 2.2.1 <i>Job Demand-Resources</i> (JD-R)..... | 20   |
| 2.2.2 Lingkungan Kerja.....                   | 23   |
| 2.2.3 Kepuasan Kerja .....                    | 27   |
| 2.2.4 Kinerja Pegawai .....                   | 30   |
| 2.2.5 Keterikatan Pegawai.....                | 34   |
| 2.2.6 Kerangka Berpikir .....                 | 38   |
| 2.2.7 Pengembangan Hipotesis .....            | 39   |
| BAB III METODE PENELITIAN .....               | 47   |
| 3.1 Jenis Penelitian .....                    | 47   |

|                                          |                                                                                                    |           |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.2</b>                               | <b>Lokasi Penelitian .....</b>                                                                     | <b>48</b> |
| <b>3.3</b>                               | <b>Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....</b>                                       | <b>48</b> |
| 3.3.1                                    | Populasi .....                                                                                     | 48        |
| 3.3.2                                    | Sampel .....                                                                                       | 49        |
| 3.3.3                                    | Teknik Pengambilan Sampel .....                                                                    | 50        |
| <b>3.4</b>                               | <b>Definisi Operasional Variabel .....</b>                                                         | <b>51</b> |
| <b>3.5</b>                               | <b>Skala Pengukuran .....</b>                                                                      | <b>54</b> |
| <b>3.6</b>                               | <b>Pengumpulan Data .....</b>                                                                      | <b>55</b> |
| 3.6.1                                    | Sumber Data .....                                                                                  | 55        |
| 3.6.2                                    | Metode Pengumpulan Data .....                                                                      | 55        |
| <b>3.7</b>                               | <b>Uji Instrument Penelitian .....</b>                                                             | <b>56</b> |
| 3.7.1                                    | Evaluasi <i>Outer model</i> (Model Pengukuran) .....                                               | 56        |
| <b>3.8</b>                               | <b>Teknik Analisis Data .....</b>                                                                  | <b>59</b> |
| 3.8.1                                    | Evaluasi <i>Inner model</i> (Model Struktural) .....                                               | 59        |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b> |                                                                                                    | <b>63</b> |
| <b>4.1</b>                               | <b>Hasil Penelitian .....</b>                                                                      | <b>63</b> |
| 4.1.1                                    | Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....                                                              | 63        |
| 4.1.2                                    | Gambaran Umum Responden .....                                                                      | 64        |
| <b>4.2</b>                               | <b>Hasil Pengolahan Data .....</b>                                                                 | <b>66</b> |
| 4.2.1                                    | Analisis <i>Outer model</i> .....                                                                  | 66        |
| 4.2.2                                    | <i>Inner model</i> .....                                                                           | 73        |
| <b>4.3</b>                               | <b>Pembahasan .....</b>                                                                            | <b>81</b> |
| 4.3.1                                    | Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai .....                                           | 81        |
| 4.3.2                                    | Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai .....                                             | 82        |
| 4.3.3                                    | Peran Keterikatan Pegawai dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai ..... | 84        |
| 4.3.4                                    | Peran Keterikatan Pegawai dalam Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai .....   | 87        |
| <b>BAB V PENUTUP .....</b>               |                                                                                                    | <b>90</b> |
| <b>5.1</b>                               | <b>Kesimpulan .....</b>                                                                            | <b>90</b> |
| <b>5.2</b>                               | <b>Saran .....</b>                                                                                 | <b>91</b> |
| 5.2.1                                    | Saran Praktis .....                                                                                | 91        |
| 5.2.2                                    | Saran Bagi Peneliti Selanjutnya .....                                                              | 91        |

|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b> | <b>93</b> |
| <b>LAMPIRAN.....</b>        | <b>98</b> |

## DAFTAR TABEL

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....                                    | 10 |
| Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel.....                            | 51 |
| Tabel 4. 1 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 64 |
| Tabel 4. 2 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia .....         | 65 |
| Tabel 4. 3 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....  | 65 |
| Tabel 4. 4 Outer Loading .....                                           | 67 |
| Tabel 4. 5 Hasil Average Variance Extracted (AVE) .....                  | 68 |
| Tabel 4. 6 Hasil Uji <i>Discriminant Validity</i> .....                  | 69 |
| Tabel 4. 7 <i>Composite Reliability</i> .....                            | 70 |
| Tabel 4. 8 Nilai <i>Variance Inflation Factor</i> .....                  | 71 |
| Tabel 4. 9 <i>Path coefficient</i> .....                                 | 73 |
| Tabel 4. 10 Hasil Uji <i>Bootstrapping</i> .....                         | 75 |
| Tabel 4. 11 Nilai R-Square.....                                          | 76 |
| Tabel 4. 12 Nilai Q-Square .....                                         | 77 |
| Tabel 4. 13 Hasil Direct Effect .....                                    | 79 |
| Tabel 4. 14 Hasil Uji Indirect Effect.....                               | 80 |

## **DAFTAR GAMBAR**

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 1. 1 Gambaran Profesionalisme ASN Kementerian Agama ..... | 2  |
| Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual .....                            | 38 |

## **ABSTRAK**

**Judul** : “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Keterikatan Pegawai sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia”

**Pembimbing** : Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si

**Kata Kunci** : Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Keterikatan Pegawai, Kinerja Pegawai

---

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan keterikatan pegawai sebagai variabel mediasi pada pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 274 pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berusia maksimal 39 tahun. Sampel penelitian sebanyak 163 responden yang diperoleh menggunakan teknik simple random sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterikatan pegawai. Namun, keterikatan pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa keterikatan pegawai tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai maupun pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam lebih dipengaruhi secara langsung oleh lingkungan kerja dan kepuasan kerja dibandingkan melalui keterikatan pegawai.

## **ABSTRACT**

Title : The Influence of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance with Employee Engagement as a Mediating Variable among Employees of the Central Office of the Directorate General of Islamic Education, Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia

Advisor : Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si

Keywords : Work Environment, Job Satisfaction, Employee Engagement, Employee Performance

---

This study aims to analyze the influence of work environment and job satisfaction on employee performance with employee engagement as a mediating variable among employees of the Central Office of the Directorate General of Islamic Education, Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia. This study employed a quantitative approach with an explanatory research design. The population consisted of 274 State Civil Apparatus (ASN) employees aged 39 years and below. A total of 163 respondents were selected using simple random sampling. Data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS).

The results indicate that the work environment has a positive and significant effect on employee performance. Job satisfaction also has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, work environment and job satisfaction significantly affect employee engagement. However, employee engagement does not significantly affect employee performance. The mediation analysis reveals that employee engagement is unable to mediate the relationship between work environment and employee performance, as well as the relationship between job satisfaction and employee performance. Therefore, employee performance improvement at the Central Office of the Directorate General of Islamic Education is more directly influenced by work environment and job satisfaction rather than through employee engagement.

## ملخص

البحث عنوان:

موظفي لدى وسيط كمتغير الموظف ارتباط مع الموظفين أداء على الوظيفي والرضا العمل بيئة تأثير  
إندونيسيا جمهورية في الدينية الشؤون بوزارة الإسلامي للتعليم العامة للمديرية المركزي المكتب

الماجستير إيكواتي، مهاراني فيفين الدكتور

المشرف :

المفتاحية الكلمات:

الموظفين أداء الموظف، ارتباط الوظيفي، الرضا العمل، بيئة

الموظف ارتباط مع الموظفين أداء على الوظيفي والرضا العمل بيئة تأثير تحليل إلى البحث هذا يهدف  
في الدينية الشؤون بوزارة الإسلامي للتعليم العامة للمديرية المركزي المكتب موظفي لدى وسيط كمتغير  
274 الدراسة مجتمع بلغ. التفسيري البحث خلال من الكمي المنهج الدراسة اعتمدت. إندونيسيا جمهورية  
مستجيباً 163 اختيار وتم عامًا، 39 أعمارهم تتجاوز لا ممن الحكومية المدنية الخدمة موظفي من موظفًا  
باستخدام تحليلها وتم الاستبيانات، خلال من البيانات جُمعت. البسيطة العشوائية المعاينة أسلوب باستخدام  
الجزئية الصغرى المربعات على القائمة الهيكلية المعادلات نمذجة.

الوظيفي الرضا أن كما. الموظفين أداء على ومعنويًا إيجابيًا تأثيرًا تؤثر العمل بيئة أن الدراسة نتائج أظهرت  
تأثيرًا الوظيفي والرضا العمل بيئة تؤثر ذلك، إلى بالإضافة. الموظفين أداء على ومعنويًا إيجابيًا تأثيرًا يؤثر  
الموظفين أداء على الموظف لارتباط معنوي تأثير وجود يثبت لم ذلك، ومع. الموظف ارتباط على معنويًا  
وأداء العمل بيئة بين العلاقة في التوسط من يتمكن لم الموظف ارتباط أن الوساطة اختبار نتائج أظهرت كما  
في الموظفين أداء تحسين فإن وبذلك،. الموظفين وأداء الوظيفي الرضا بين العلاقة في ولا الموظفين،  
أكثر الوظيفي والرضا العمل ببيئة مباشرة بصورة يتأثر الإسلامي للتعليم العامة للمديرية المركزي المكتب  
الموظف بارتباط تأثيره من.

## **BAB I**

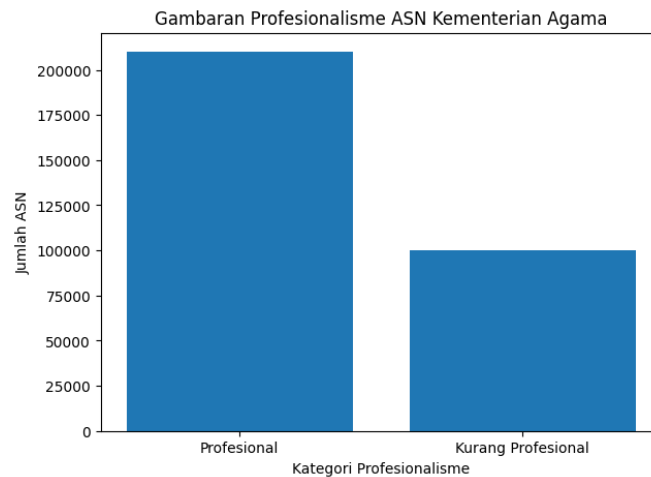
### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Kinerja pegawai pada organisasi publik menjadi isu strategis karena keberhasilan tata kelola pemerintahan sangat ditentukan oleh kemampuan aparatur dalam bekerja secara produktif, responsif, adaptif, dan akuntabel. Fenomena ini relevan dikaji pada Kementerian Agama Republik Indonesia karena organisasi ini memiliki cakupan kelembagaan yang luas, antara lain 36 Kantor Wilayah Provinsi dan 514 Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota, sehingga pengelolaan kinerja pegawai menjadi bagian penting dalam pencapaian sasaran organisasi (Kementerian Agama RI, 2026).

Fenomena kinerja pegawai sektor publik saat ini tidak dapat dilepaskan dari tuntutan reformasi birokrasi, digitalisasi layanan, peningkatan akuntabilitas, serta kebutuhan organisasi untuk menjaga keterikatan pegawai dalam lingkungan kerja yang semakin kompleks. Secara global, Gallup dalam *State of the Global Workplace 2026* melaporkan bahwa tingkat Keterikatan pegawai dunia turun menjadi 20% pada tahun 2025, level terendah sejak 2020, dan rendahnya keterikatan pegawai diperkirakan menimbulkan kehilangan produktivitas sekitar US\$10 triliun (Gallup, 2026). Di Indonesia, isu keterikatan pegawai ASN juga menjadi perhatian pemerintah melalui Survei Budaya Kerja ASN 2024 yang mencakup Survei Indeks BerAKHLAK dan Survei Keterikatan pegawai pada instansi pemerintah pusat dan daerah (Sinambela, 2024). Dalam konteks Kementerian Agama, LKj Kemenag 2025 menyebut bahwa Kementerian Agama masih menghadapi sejumlah kendala dalam mengakselerasi program dan kegiatan prioritas, baik yang bersifat nasional maupun internal, sehingga penguatan kinerja organisasi tetap menjadi isu strategis (Kementerian Agama RI, 2026).

**Gambar 1. 1 Gambaran Profesionalisme ASN Kementerian Agama**



Permasalahan kualitas dan profesionalisme ASN juga masih menjadi perhatian di lingkungan Kementerian Agama. Menteri Agama Republik Indonesia menyampaikan bahwa sekitar 100 ribu ASN Kementerian Agama masih berada pada kategori kurang profesional berdasarkan hasil survei Indeks Profesionalisme dan Moderasi Beragama (IPMB). Penilaian profesionalisme tersebut mengacu pada beberapa indikator, antara lain kualifikasi pendidikan, kompetensi, kinerja, dan disiplin ASN. Jumlah ASN yang masih berada pada kategori profesionalisme rendah menunjukkan bahwa penguatan kompetensi, peningkatan kualitas kinerja, serta pengembangan keterikatan pegawai masih menjadi tantangan dalam mewujudkan birokrasi yang profesional di lingkungan Kementerian Agama (Kementerian Agama RI, 2026).

Kinerja pegawai atau kinerja pegawai merupakan keluaran utama yang ingin dicapai organisasi karena menunjukkan sejauh mana pegawai mampu melaksanakan tugas sesuai standar, target, tanggung jawab, dan tujuan organisasi. Dalam konteks Kementerian Agama, kinerja pegawai menjadi semakin strategis karena LKj Kemenag 2025 menempatkan akuntabilitas kinerja sebagai mekanisme pengukuran, pelaporan, dan pertanggungjawaban atas pelaksanaan program serta sasaran organisasi (Kementerian Agama RI, 2026). Kinerja pegawai pada instansi publik tidak hanya berkaitan dengan

kuantitas pekerjaan, tetapi juga kualitas layanan, ketepatan waktu, kedisiplinan, integritas, kemampuan beradaptasi terhadap digitalisasi, serta kontribusi terhadap pencapaian indikator kinerja organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa lingkungan kerja, Kepuasan kerja, dan Keterikatan pegawai sering dikaitkan dengan peningkatan Kinerja pegawai, misalnya pada Badrianto & Ekhsan (2020), Kustiawan et al. (2022), Husna & Budiono (2022), Evada Rustina et al. (2025). Oleh karena itu, Kinerja pegawai dalam penelitian ini diposisikan sebagai variabel dependen yang perlu dijelaskan melalui faktor lingkungan kerja, Kepuasan kerja, dan keterikatan pegawai agar dapat memberikan gambaran empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Pendidikan Agama Islam.

Lingkungan kerja atau lingkungan kerja menjadi faktor penting dalam organisasi publik karena pegawai tidak hanya dituntut menyelesaikan pekerjaan administratif, tetapi juga harus mampu bekerja secara cepat, akurat, kolaboratif, dan responsif terhadap kebutuhan layanan masyarakat. Dalam konteks instansi pemerintah, lingkungan kerja mencakup kondisi fisik tempat kerja, ketersediaan fasilitas, dukungan teknologi, hubungan antarpegawai, pola komunikasi pimpinan, serta iklim organisasi yang mendukung pelaksanaan tugas. Relevansi variabel ini semakin kuat karena LKj Kementerian Agama 2025 menempatkan pelaporan kinerja sebagai bagian dari akuntabilitas instansi pemerintah melalui sistem pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja organisasi (Kementerian Agama RI, 2026). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai, seperti pada Badrianto & Ekhsan (2020), Levia Arista & Wahyu Handaru (2022), Putri & Sumarsono (2025), serta Lubis et al. (2025) namun, Mendonca et al. (2020) menemukan bahwa pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap Kinerja pegawai tidak signifikan, tetapi menjadi signifikan melalui Keterikatan pegawai. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak selalu langsung meningkatkan kinerja pegawai,

melainkan dapat bekerja melalui mekanisme psikologis berupa keterikatan, komitmen, dan kesediaan pegawai untuk berkontribusi lebih terhadap organisasi.

Kepuasan kerja atau kepuasan kerja merupakan variabel penting karena mencerminkan evaluasi pegawai terhadap pekerjaan, kompensasi, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, peluang pengembangan, beban kerja, dan kesesuaian antara harapan pegawai dengan realitas pekerjaan. Dalam organisasi publik seperti Kementerian Agama, Kepuasan kerja menjadi krusial karena pegawai berhadapan dengan tuntutan pelayanan, regulasi birokratis, target kinerja, serta ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan pendidikan agama dan keagamaan. PMA Nomor 33 Tahun 2024 menjelaskan bahwa Direktorat Pendidikan Agama Islam memiliki tugas melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, sehingga kualitas kerja pegawai di bidang ini sangat bergantung pada kondisi psikologis dan kepuasan mereka dalam menjalankan fungsi kebijakan, koordinasi, pelayanan, bimbingan teknis, supervisi, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan (Menteri Agama RI, 2024).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap performa pegawai, seperti Badrianto & Ekhsan (2020), Ghayas & Abbas (2021), Kustiawan et al. (2022), Veronika et al. (2024), namun, Ardianto et al. (2024) menemukan bahwa Kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja pegawai, sementara Riyadi & Suhana (2025) menemukan bahwa *Employee Satisfaction* tidak berpengaruh signifikan terhadap Keterikatan pegawai. Dengan demikian, Kepuasan kerja perlu dikaji lebih lanjut karena hasil penelitian sebelumnya belum sepenuhnya konsisten, terutama ketika dikaitkan dengan Keterikatan pegawai sebagai mekanisme mediasi yang dapat memperkuat atau menjelaskan hubungan antara Kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Keterikatan pegawai atau keterikatan pegawai merupakan kondisi psikologis yang menggambarkan sejauh mana pegawai memiliki energi, dedikasi, rasa memiliki, dan kesediaan untuk memberikan kontribusi lebih bagi organisasi. Variabel ini penting karena Gallup dalam *State of the Global Workplace 2026* melaporkan bahwa tingkat Keterikatan pegawai global pada tahun 2025 hanya mencapai 20%, sedangkan rendahnya keterikatan pegawai diperkirakan menimbulkan kehilangan produktivitas dunia sekitar US\$10 triliun (Gallup, 2026). Dalam organisasi publik, keterikatan pegawai dapat menjadi jembatan antara kondisi organisasi dan hasil kerja, sebab lingkungan kerja yang baik atau Kepuasan kerja yang tinggi belum tentu langsung meningkatkan kinerja apabila pegawai tidak memiliki keterlibatan emosional dan komitmen psikologis terhadap tugasnya. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Keterikatan pegawai dapat berperan sebagai mediator, seperti Mendonca et al. (2020) yang menemukan bahwa Keterikatan pegawai memediasi penuh hubungan lingkungan kerja terhadap Kinerja pegawai, Husna & Budiono (2022) yang menemukan mediasi Keterikatan pegawai pada hubungan lingkungan kerja dan Kinerja pegawai, serta (Maryati et al., 2024). yang menemukan mediasi Keterikatan pegawai pada hubungan Kepuasan kerja dan Kinerja pegawai. Dengan demikian, penggunaan Keterikatan pegawai sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini menjadi penting untuk menjelaskan apakah lingkungan kerja dan Kepuasan kerja memengaruhi Kinerja pegawai secara langsung atau melalui peningkatan keterikatan pegawai terlebih dahulu.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan antara lingkungan kerja, Kepuasan kerja, Keterikatan pegawai, dan Kinerja pegawai telah banyak dikaji, tetapi hasilnya belum sepenuhnya konsisten. Badrianto & Ekhsan (2020) menemukan bahwa lingkungan kerja dan Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai, sedangkan Mendonca et al. (2020) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja pegawai, tetapi pengaruhnya menjadi penting melalui Keterikatan pegawai.

Ketidakkonsistenan juga terlihat pada variabel Kepuasan kerja, karena beberapa penelitian menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja, sementara Ardianto et al. (2024) menemukan bahwa Kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja pegawai. Keterbatasan lain adalah sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor manufaktur, perbankan, perusahaan swasta, rumah sakit, BUMD, atau instansi daerah, sedangkan kajian pada pegawai unit pusat birokrasi pendidikan Islam dengan karakter kerja kebijakan, koordinasi, supervisi, evaluasi, dan pelaporan masih relatif terbatas. Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian model mediasi Keterikatan pegawai dalam hubungan lingkungan kerja dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai pada pegawai pusat Ditjen Pendidikan Islam Kementerian Agama RI usia maksimal 39 tahun, sehingga hasil penelitian diharapkan dapat memperluas kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik berbasis konteks birokrasi pusat pendidikan Islam.

Objek penelitian ini adalah pegawai unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia dengan batas responden usia maksimal 39 tahun. Pemilihan objek ini didasarkan pada posisi strategis Ditjen Pendidikan Islam dalam penyelenggaraan urusan pendidikan Islam, sedangkan Direktorat Pendidikan Agama Islam sebagai salah satu unit di dalamnya memiliki tugas melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, bimbingan teknis, supervisi, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang pendidikan agama Islam (Menteri Agama RI, 2024). Berdasarkan data pegawai yang digunakan dalam penelitian ini, pegawai pusat Ditjen Pendidikan Islam berjumlah 591 orang, dan kelompok usia maksimal 39 tahun berjumlah 274 orang yang tersebar pada sekretariat dan direktorat-direktorat di lingkungan Ditjen Pendidikan Islam. Fokus pada pegawai usia maksimal 39 tahun dipandang relevan karena kelompok ini berada dalam fase kerja yang menuntut adaptasi terhadap sistem kerja birokrasi modern, digitalisasi layanan, pengembangan kompetensi, serta peningkatan keterikatan terhadap organisasi. Oleh karena itu, penelitian

mengenai lingkungan kerja, Kepuasan kerja, Keterikatan pegawai, dan Kinerja pegawai menjadi penting karena dapat menjelaskan faktor-faktor internal organisasi yang berpotensi mendukung peningkatan kinerja pegawai di lingkungan birokrasi pendidikan Islam.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai pada pegawai unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI pada usia maksimal 39 tahun?
2. Apakah Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai pada pegawai unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI pada usia maksimal 39 tahun?
3. Apakah Keterikatan pegawai mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap Kinerja pegawai pada pegawai unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI pada usia maksimal 39 tahun?
4. Apakah Keterikatan pegawai mampu memediasi pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai pada pegawai unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI pada usia maksimal 39 tahun?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap Kinerja pegawai pada pegawai unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI pada usia maksimal 39 tahun.
2. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai pada pegawai unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI pada usia maksimal 39 tahun.
3. Untuk menganalisis peran Keterikatan pegawai dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap Kinerja pegawai pada pegawai unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI pada usia maksimal 39 tahun.
4. Untuk menganalisis peran Keterikatan pegawai dalam memediasi pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai pada pegawai unit pusat Direktorat

Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI pada usia maksimal 39 tahun.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya pada sektor publik. Fokus penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai dengan Keterikatan pegawai sebagai variabel mediasi memiliki nilai penting karena dapat menjelaskan bagaimana faktor lingkungan organisasi dan kondisi psikologis pegawai berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI.

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya mengenai pengaruh lingkungan kerja dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai dengan Keterikatan pegawai sebagai variabel mediasi. Penelitian ini juga memberikan kontribusi dalam memperkuat pemahaman bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknis pekerjaan, tetapi juga oleh kondisi lingkungan kerja, Kepuasan kerja, dan keterikatan psikologis pegawai terhadap organisasi. Selain itu, penelitian ini dapat memperluas literatur tentang manajemen SDM sektor publik, khususnya pada konteks pegawai unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI usia maksimal 39 tahun.

##### **1.4.2 Manfaat Praktis**

###### **1. Bagi Akademisi**

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang membahas lingkungan kerja, kepuasan kerja,

keterikatan pegawai, dan kinerja pegawai dalam konteks organisasi publik.

## 2. Bagi Praktisi (Organisasi)

Penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan peningkatan kinerja pegawai melalui penguatan lingkungan kerja, Kepuasan kerja, dan keterikatan pegawai.

## 3. Bagi Masyarakat Umum

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat tidak langsung melalui peningkatan kualitas kinerja pegawai yang berdampak pada pelayanan publik bidang pendidikan Islam yang lebih efektif dan akuntabel

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Empiris

Pada sub bab ini, peneliti menyajikan tinjauan komprehensif terhadap landasan empiris yang menjadi dasar penelitian tentang hubungan antara lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, serta peran mediasi keterikatan pegawai. Kajian empiris ini bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan dalam literatur yang ada dan membangun dasar yang kuat untuk hipotesis penelitian. Oleh karena itu, peneliti akan memaparkan penelitian terdahulu sebagai berikut:

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Nama, Tahun, dan Judul Penelitian                                                                                                                      | Objek Penelitian                                                                         | Teori                                                                                 | Variabel                                                                                                        | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                     |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Badrianto & Ekhsan (2020) <i>Effect of Lingkungan kerja and Kepuasan kerja on Kinerja pegawai in PT. Nesinak Industries</i>                            | Pegawai produksi PT Nesinak Industries, sebanyak 88 responden.                           | Lingkungan kerja, Kepuasan kerja, Kinerja pegawai                                     | X1: Lingkungan kerja<br>X2: Kepuasan kerja<br>Y: Kinerja pegawai                                                | Lingkungan kerja dan Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan.                                                                |
| 2  | Mendonca, Riana, & Soares (2020) <i>The Role of Keterikatan pegawai Mediates the Relationship of the Lingkungan kerja, Teamwork on Kinerja pegawai</i> | Pegawai Ministerio Agricultura e Pescas di Dili, Timor-Leste, dengan sampel 156 pegawai. | Lingkungan kerja, <i>Teamwork</i> , Keterikatan pegawai, Involvement, Kinerja pegawai | X1: Lingkungan kerja<br>X2: <i>Teamwork</i><br>Z: Keterikatan pegawai/ <i>Involvement</i><br>Y: Kinerja pegawai | Lingkungan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan secara langsung terhadap Kinerja pegawai. Namun, Keterikatan pegawai memediasi penuh hubungan lingkungan kerja terhadap Kinerja pegawai |

|   |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                    |                                                                                                           |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                              |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Riyanto, Endri, & Herlisha (2021) <i>Effect of Work Motivation and Kepuasan kerja on Kinerja pegawai: Mediating Role of Keterikatan pegawai</i>                                           | Pegawai perusahaan IT di Jakarta dan Bandung, khususnya system developers, sebanyak 103 responden. | Kepuasan kerja, Keterikatan pegawai, Kinerja pegawai                                                      | X1: <i>Work Motivation</i><br>X2: Kepuasan kerja<br>Z: Keterikatan pegawai<br>Y: Kinerja pegawai                                   | Kepuasan kerja digunakan sebagai variabel yang memengaruhi Kinerja pegawai, sedangkan Keterikatan pegawai diuji sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.                                                            |
| 4 | Ghayas & Abbas (2021) <i>Kepuasan kerja and Kinerja pegawai: Evidence from the Banking Sector of Istanbul</i>                                                                             | Pegawai sektor perbankan di Istanbul. Sebanyak 306 kuesioner digunakan dalam analisis.             | Kepuasan kerja <i>Facets</i> , Kinerja pegawai                                                            | X: Kepuasan kerja <i>Facets</i><br>Y: Kinerja pegawai                                                                              | Dimensi Kepuasan kerja, yaitu <i>Compensation</i> , coworkers' attitude, nature of work, supervisor's support, promotional opportunities, dan communication, memiliki hubungan positif dan signifikan dengan Kinerja pegawai |
| 5 | Ahakwa, Yang, Agba Tackie, & Atingabili (2021) <i>The Influence of Keterikatan pegawai, Lingkungan kerja and Kepuasan kerja on Organizational Commitment and Performance of Employees</i> | Pegawai sektor perbankan di Ghana, dengan data dari 720 pegawai.                                   | Keterikatan pegawai, Lingkungan kerja, Kepuasan kerja, <i>Organizational Commitment</i> , Kinerja pegawai | X1: Keterikatan pegawai<br>X2: Lingkungan kerja<br>X3: Kepuasan kerja<br>Z: <i>Organizational Commitment</i><br>Y: Kinerja pegawai | Keterikatan pegawai, lingkungan kerja, dan Kepuasan kerja dikaji sebagai faktor yang berhubungan dengan <i>Organizational Commitment</i> dan Kinerja pegawai                                                                 |

|   |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                         |                                                                                                  |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | Kustiawan, Marpaung, Lestari, & Andiyana (2022) <i>The Effect of Affective Organizational Commitment, Kepuasan kerja, and Keterikatan pegawai on Job Happiness and Job Performance on Manufacturing Company in Indonesia</i> | Pegawai perusahaan manufaktur di kawasan industri Tangerang, Banten, Indonesia; sebanyak 275 responden. | Kepuasan kerja, Keterikatan pegawai, <i>Job Happiness</i> , <i>Job Performance</i>               | X1: <i>Affective Organizational Commitment</i><br>X2: Kepuasan kerja<br>X3: Keterikatan pegawai<br>Z: <i>Job Happiness</i><br>Y: <i>Job Performance</i> /Kinerja pegawai | Kepuasan kerja dan Keterikatan pegawai berperan penting dalam meningkatkan <i>Job Happiness</i> dan Kinerja pegawai. Artikel ini relevan karena menguji hubungan Kepuasan kerja, Keterikatan pegawai, dan performance pada konteks pegawai perusahaan di Indonesia. |
| 7 | Husna & Budiono (2022) <i>Pengaruh Perceived Organizational Support dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja pegawai melalui Keterikatan pegawai</i>                                                                            | Surabaya, sebanyak 85 responden.                                                                        | <i>Perceived Organizational Support</i> , Lingkungan kerja, Keterikatan pegawai, Kinerja pegawai | X1: <i>Perceived Organizational Support</i><br>X2: Lingkungan kerja<br>Z: Keterikatan pegawai<br>Y: Kinerja pegawai                                                      | Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap Keterikatan pegawai, Keterikatan pegawai berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai, dan Keterikatan pegawai memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap Kinerja pegawai.                                          |
| 8 | Pracoyo, Tubastuvi, Santoso, & Wahyuni (2022) <i>Determinants of Kinerja pegawai: The Mediating Role of Kepuasan kerja</i>                                                                                                   | Pegawai organisasi/perusahaan yang dianalisis menggunakan pendekatan kuantitatif                        | Keterikatan pegawai, Lingkungan kerja, Kepuasan kerja, Kinerja pegawai                           | X1: Keterikatan pegawai<br>X2: Lingkungan kerja<br>Z: Kepuasan kerja                                                                                                     | Keterikatan pegawai dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap Kepuasan kerja; Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai dan berperan                                                                                                           |

|    |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                       |                                                                                   |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                       |                                                                                   | Y: Kinerja pegawai                                                                              | sebagai variabel intervening.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 9  | Arista, Handaru, & Sholikhah(2022)<br>Lingkungan kerja <i>and Work Discipline as Antecedent of Kinerja pegawai at PT. X</i>                                                                  | Pegawai PT. X, perusahaan konstruksi perumahan di Bogor.<br>Populasi dan sampel sebanyak 101 pegawai. | Lingkungan kerja, <i>Work Discipline</i> , Kinerja pegawai                        | X1: Lingkungan kerja<br>X2: <i>Work Discipline</i><br>Y: Kinerja pegawai                        | Lingkungan kerja dan <i>Work Discipline</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan                                                                                                                                                                                                                                          |
| 10 | Aristotelin (2022)<br><i>The Effect of Kepuasan kerja on Kinerja pegawai Through Employee Involvement as Mediator Variables at Snack Food Distributors in Surabaya, Sidoarjo, and Gresik</i> | Pegawai perusahaan distributor makanan ringan di Surabaya, Sidoarjo, dan Gresik.                      | Kepuasan kerja, <i>Employee Involvement/ Keterikatan</i> pegawai, Kinerja pegawai | X1: Kepuasan kerja<br>Z: <i>Employee Involvement/ Keterikatan</i> pegawai<br>Y: Kinerja pegawai | Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Keterikatan pegawai. Keterikatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai. Namun, pengaruh langsung Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai tidak kuat/konsisten, sehingga <i>Employee Involvement/engagement</i> berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai. |
| 11 | Jodi. S & Tjahjani. P (2022) <i>Peran Kreativitas dan Keterikatan Pegawai Sebagai Pemediasi Pada Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap</i>                                                        | Pegawai milenial yang bekerja pada perusahaan di Jawa Timur, dengan jumlah sampel 100 orang.          | Kepuasan kerja, Keterikatan Pegawai, Kreativitas Pegawai, Kinerja Pegawai         | X: Kepuasan kerja<br>Z1: Keterikatan Pegawai<br>Z2: Kreativitas Pegawai                         | Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai. Keterikatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas serta kinerja                                                                                                                                                                                                 |

|    |                                                                                                                                                                          |                                                                                                 |                                                                                 |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <i>Kinerja Pegawai Milenial</i>                                                                                                                                          |                                                                                                 |                                                                                 | Y: Kinerja Pegawai                                                                                                 | pegawai. Kreativitas juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui mediasi kreativitas dan keterikatan pegawai.                                                                                                                            |
| 12 | Wahyu Gunawan & Wibisono (2023) <i>The Effect of Trust, Keterikatan pegawai on Kinerja pegawai Mediation by Kepuasan kerja in Private Banking Companies in Indonesia</i> | Pegawai perusahaan perbankan swasta di Indonesia, dengan jumlah responden 150 orang.            | <i>Trust</i> , Keterikatan pegawai, Kepuasan kerja, Kinerja pegawai             | X1: <i>Trust</i><br>X2: Keterikatan pegawai<br>Z: Kepuasan kerja<br>Y: Kinerja pegawai                             | <i>Trust</i> dan Keterikatan pegawai berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai. <i>Trust</i> dan Keterikatan pegawai juga berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai serta memediasi pengaruh <i>Trust</i> dan Keterikatan pegawai terhadap Kinerja pegawai. |
| 13 | Pratiwi & Fatoni (2023) <i>Pengaruh Keterikatan pegawai dan Work-Life Balance terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan kerja</i>                                        | Pegawai yang menjadi responden dalam penelitian kuantitatif pada artikel Jurnal Ilmu Manajemen. | Keterikatan pegawai, <i>Work-Life Balance</i> , Kepuasan kerja, Kinerja pegawai | X1: Keterikatan pegawai<br>X2: <i>Work-Life Balance</i><br>Z: Kepuasan kerja<br>Y: Kinerja pegawai/Kinerja Pegawai | Keterikatan pegawai dan <i>Work-Life Balance</i> dikaji sebagai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja. Artikel ini relevan karena memuat tiga variabel inti penelitian kamu, yaitu Keterikatan pegawai, Kepuasan kerja, dan Kinerja pegawai.                                                         |

|    |                                                                                                                                                                             |                                                                                                |                                                                    |                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14 | Ahmaddien (2023) <i>Effect of Work-Life Balance on Kinerja pegawai Mediated by Kepuasan kerja</i>                                                                           | Pegawai swasta yang tersebar di Indonesia, dengan jumlah responden 150 orang.                  | <i>Work-Life Balance</i> , Kepuasan kerja, Kinerja pegawai         | X: <i>Work-Life Balance</i><br>Z: Kepuasan kerja<br>Y: Kinerja pegawai                                            | <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh terhadap Kinerja pegawai. Kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap Kinerja pegawai dan mampu memediasi pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kinerja pegawai.                                    |
| 15 | Ispen Asep Yurano et al. (2024) <i>The Effect of Work Engagement, Lingkungan kerja, Work Motivation on Kinerja pegawai Mediated by Kepuasan kerja at KPP Pratama Gresik</i> | Pegawai KPP Pratama Gresik, sebanyak 108 responden.                                            | Work Engagement, Lingkungan kerja, Kepuasan kerja, Kinerja pegawai | X1: Work Engagement;<br>X2: Lingkungan kerja;<br>X3: Work Motivation;<br>Z: Kepuasan kerja;<br>Y: Kinerja pegawai | Work engagement berpengaruh terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja pegawai; Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai, tetapi Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh work engagement dan lingkungan kerja terhadap Kinerja pegawai |
| 16 | Maryati et al. (2024) <i>Kepuasan kerja's Impact on Kinerja pegawai: The Mediating Role of Keterikatan pegawai</i>                                                          | Pegawai tetap PKU Muhammadiyah Yogyakarta Hospital, dengan 131 data responden yang dianalisis. | Kepuasan kerja, Keterikatan pegawai, Kinerja pegawai               | X: Kepuasan kerja<br>Z: Keterikatan pegawai<br>Y: Kinerja pegawai                                                 | Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai. Keterikatan pegawai juga berpengaruh terhadap Kinerja pegawai dan memediasi hubungan Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai.                                                 |
| 17 | Ardianto et al. (2024) <i>The Impact of Compensation and Kepuasan kerja on</i>                                                                                              | Pegawai PT Bank XYZ (Persero) Tbk wilayah                                                      | <i>Compensation</i> , Kepuasan kerja, <i>Employee</i>              | X1: <i>Compensation</i>                                                                                           | <i>Compensation</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai. Namun,                                                                                                                                                                   |

|    |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                       |                                                                                    |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Kinerja pegawai: <i>A Case Study of PT Bank XYZ (Persero Tbk)</i>                                                                                                                          | Jakarta Selatan, dengan jumlah responden 135 orang.                                                   | <i>Productivity</i> , Kinerja pegawai                                              | X2: Kepuasan kerja<br>Z: <i>Employee Productivity</i><br>Y: Kinerja pegawai                            | Kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>productivity</i> , dan <i>productivity</i> memediasi hubungan Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai.                                                   |
| 18 | Veronika et al. (2024) <i>Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Keterikatan Pegawai Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai PT X</i> | Pegawai PT X, dengan jumlah responden 120 orang.                                                      | Persepsi Dukungan Organisasi, Kepuasan kerja, Keterikatan Pegawai, Kinerja Pegawai | X1: Persepsi Dukungan Organisasi<br>X2: Kepuasan kerja<br>Z: Keterikatan Pegawai<br>Y: Kinerja Pegawai | Persepsi dukungan organisasi, Kepuasan kerja, dan keterikatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Persepsi dukungan organisasi dan Kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap keterikatan pegawai, yang selanjutnya berdampak positif terhadap kinerja |
| 19 | Putri & Sumarsono (2025) <i>Work Life Balance and Lingkungan kerja as Determinants of Kinerja pegawai: Empirical Insights from a Human Resource Perspective</i>                            | Pegawai Kantor Pusat Perumda Tirta Kanjuruhan/P. T.K. Kabupaten Malang, dengan responden 115 pegawai. | <i>Work Life Balance</i> , Lingkungan kerja, Kinerja pegawai                       | X1: <i>Work Life Balance</i><br>X2: Lingkungan kerja<br>Y: Kinerja pegawai                             | <i>Work-Life Balance</i> dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif membantu meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai.                                                                                               |
| 20 | Subarto & Solihin (2025) <i>The Influence</i>                                                                                                                                              | Pegawai PT. Nindya Karya                                                                              | <i>Work-Life Balance</i> ,                                                         | X1: <i>Work-Life Balance</i>                                                                           | <i>Work-Life Balance</i> dan Keterikatan pegawai                                                                                                                                                                                                                                                 |

|    |                                                                                                                                |                                                                                                  |                                                                                      |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <i>of Work-Life Balance and Keterikatan pegawai on Performance Through Kepuasan kerja</i>                                      | (Persero) Wilayah 2, dengan sampel 220 pegawai.                                                  | Keterikatan pegawai, Kepuasan kerja; Y: Kinerja pegawai                              | X2: Keterikatan pegawai<br>Z: Kepuasan kerja<br>Y: Kinerja pegawai                                             | berpengaruh terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai serta terbukti memediasi pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan Keterikatan pegawai terhadap Kinerja pegawai.                                      |
| 21 | Rizki Manarissar Rajagukguk et al. (2025) <i>Maintaining the Lingkungan kerja to Improve Kinerja pegawai</i>                   | ASN Pemerintah Provinsi Jambi yang memperoleh izin belajar. Populasi 412 orang, sampel 81 orang. | <i>Employee Skill, Organizational Commitment</i> , Lingkungan kerja, Kinerja pegawai | X1: <i>Employee Skill</i><br>X2: <i>Organizational Commitment</i><br>Z: Lingkungan kerja<br>Y: Kinerja pegawai | <i>Employee Skill, Organizational Commitment</i> , dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Lingkungan kerja juga memediasi pengaruh <i>Employee Skill</i> dan <i>Organizational Commitment</i> terhadap kinerja ASN. |
| 22 | Lubis et al. (2025) <i>Job Stress and Lingkungan kerja as Determinants of Kinerja pegawai in the Indonesian Private Sector</i> | Pegawai PT. Rahayu Permai pada sektor swasta Indonesia.                                          | <i>Organizational Behavior Theory</i>                                                | X1: Lingkungan kerja<br>X2: <i>Work Discipline</i><br>Y: Kinerja pegawai                                       | Job stress berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai                                                                                                 |
| 23 | Riyadi & Suhana (2025) <i>Employee Satisfaction and Work-Life Balance on Kinerja pegawai</i>                                   | ASN pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pati.                                                       | <i>Employee Satisfaction, Work-Life Balance</i> , Keterikatan                        | X1: <i>Employee Satisfaction</i><br>X2: <i>Work-Life Balance</i>                                               | <i>Employee Satisfaction</i> dan <i>Work-Life Balance</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai. <i>Work-Life</i>                                                                                                                                       |

|    |                                                                                                                                                                                 |                                                              |                                                                                 |                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Keterikatan pegawai<br><i>as Mediation Variable</i>                                                                                                                             |                                                              | pegawai,<br>Kinerja<br>pegawai                                                  | Z:<br>Keterikatan<br>pegawai<br>Y: Kinerja<br>pegawai                                    | <i>Balance</i> berpengaruh signifikan terhadap Keterikatan pegawai, tetapi <i>Employee Satisfaction</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap Keterikatan pegawai. Keterikatan pegawai tidak memediasi hubungan <i>Employee Satisfaction</i> terhadap Kinerja pegawai, sedangkan pada hubungan <i>Work-Life Balance</i> terhadap performance, mediasi Keterikatan pegawai signifikan tetapi arahnya negatif. |
| 24 | Saladin Batubara & Andika (2025) <i>The Impact of Work Climate and Butnout on Kinerja pegawai with Kepuasan kerja as a Mediating Variable: Evidence from North Medan Samsat</i> | Pegawai Samsat Medan Utara, dengan jumlah sampel 74 pegawai. | <i>Work Climate</i> ,<br><i>Butnout</i> ,<br>Kepuasan kerja,<br>Kinerja pegawai | X1: <i>Work Climate</i><br>X2: <i>Butnout</i><br>Z: Kepuasan kerja<br>Y: Kinerja pegawai | <i>Work Climate</i> berpengaruh langsung terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja pegawai serta memediasi pengaruh <i>Work Climate</i> terhadap Kinerja pegawai. <i>Butnout</i> tidak berpengaruh signifikan melalui Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai.                                                                                       |
| 25 | Evada Rustina et al. (2025) <i>The Impact of Kepuasan kerja and</i>                                                                                                             | Pegawai laki-laki pada agen pengiriman di                    | Kepuasan kerja,<br>Keterikatan                                                  | X1:<br>Kepuasan kerja                                                                    | Kepuasan kerja dan Keterikatan pegawai berpengaruh positif dan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|  |                                           |                                                                     |                                                                      |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Keterikatan pegawai<br>on Kinerja pegawai | Lamongan,<br>Jawa Timur,<br>dengan jumlah<br>responden 40<br>orang. | pegawai,<br><i>Work</i><br><i>Motivation</i> ,<br>Kinerja<br>pegawai | X2:<br>Keterikatan<br>pegawai<br>Z: <i>Work</i><br><i>Motivation</i><br>Y: Kinerja<br>pegawai | signifikan terhadap<br>Kinerja pegawai. <i>Work</i><br><i>Motivation</i> juga<br>berpengaruh positif<br>terhadap performance.<br>Namun, <i>Work</i><br><i>Motivation</i> tidak<br>memediasi hubungan<br>Kepuasan kerja maupun<br>Keterikatan pegawai<br>terhadap Kinerja<br>pegawai |
|--|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Sumber, Data Diolah 2026

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa penelitian-penelitian sebelumnya memiliki persamaan dengan penelitian ini karena sama-sama mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja pegawai, terutama melalui variabel lingkungan kerja, Kepuasan kerja, dan Keterikatan pegawai. Beberapa penelitian terdahulu juga menggunakan pendekatan kuantitatif dan menempatkan Kinerja pegawai sebagai variabel dependen, sehingga relevan sebagai dasar empiris dalam membangun model penelitian ini. Selain itu, sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa Keterikatan pegawai dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara faktor organisasi dan kinerja pegawai, seperti pada penelitian Mendonca et al. (2020), Husna & Budiono (2022), serta Maryati *et al.* yang menempatkan keterikatan pegawai sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan kondisi kerja atau kepuasan kerja dengan kinerja.

Berbeda dari penelitian-penelitian tersebut, perbedaan utama penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada objek, model variabel, dan konteks penelitian. Sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor swasta, seperti manufaktur, perbankan, distributor makanan, perusahaan konstruksi, rumah sakit, dan agen pengiriman, sedangkan penelitian ini dilakukan pada pegawai unit pusat Direktorat Jenderal

Pendidikan Islam Kementerian Agama RI. Beberapa penelitian memang sudah dilakukan pada ASN atau instansi publik, seperti KPP Pratama Gresik, Pemerintah Provinsi Jambi, Dinas Perhubungan Kabupaten Pati, dan Samsat Medan Utara, tetapi objek tersebut masih berada pada level instansi daerah atau unit teknis tertentu, bukan pada birokrasi pusat bidang pendidikan Islam. Perbedaan lainnya adalah penelitian ini secara khusus menguji dua jalur mediasi, yaitu pengaruh lingkungan kerja terhadap Kinerja pegawai melalui Keterikatan pegawai dan pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai melalui Keterikatan pegawai. Fokus ini berbeda dari beberapa penelitian sebelumnya yang menempatkan Kepuasan kerja, *productivity*, *Organizational Commitment*, atau *Work Motivation* sebagai variabel mediasi.

## **2.2 Kajian Teoritis**

### **2.2.1 Job Demand-Resources (JD-R)**

#### **2.2.1.1 Definisi Job Demand-Resources (JD-R)**

*Job Demand-Resources Theory* menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua komponen utama, yaitu *job demands* dan *job resources*. *Job demands* adalah aspek pekerjaan yang menuntut energi fisik, kognitif, dan emosional, seperti beban kerja, tekanan waktu, kompleksitas tugas, serta tuntutan administratif. Sementara itu, *job resources* adalah aspek pekerjaan yang membantu pegawai mencapai tujuan kerja, mengurangi tekanan pekerjaan, dan mendorong pertumbuhan personal, seperti dukungan pimpinan, fasilitas kerja, otonomi, komunikasi, umpan balik, dan hubungan sosial yang baik (Bakker & Demerouti, 2017). JD-R banyak digunakan untuk menjelaskan kesehatan kerja, kesejahteraan, motivasi, keterikatan, dan kinerja pegawai dalam organisasi.

#### **2.2.1.2 Komponen Utama Job Demand-Resources (JD-R)**

Dalam teori JD-R, terdapat dua proses utama, yaitu *health impairment process* dan *motivational process*. *Health impairment process* menjelaskan bahwa tuntutan kerja yang tinggi dan tidak

diimbangi sumber daya memadai dapat menimbulkan kelelahan, stres, penurunan motivasi, dan penurunan kinerja. Sebaliknya, *motivational process* menjelaskan bahwa sumber daya kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi, rasa memiliki, keterikatan pegawai, dan pada akhirnya memperkuat kinerja. (Bakker et al., 2023) menegaskan bahwa JD-R berkembang sebagai kerangka teoritis yang menjelaskan bagaimana tuntutan dan sumber daya pekerjaan berinteraksi dalam memengaruhi *burnout*, *work engagement*, dan hasil kerja pegawai.

Dalam penelitian ini, dimensi JD-R yang paling relevan adalah *job resources*, karena variabel lingkungan kerja dan Kepuasan kerja lebih dekat dengan sumber daya organisasi yang mendukung pegawai dalam bekerja. Lingkungan kerja merepresentasikan sumber daya eksternal organisasi, seperti kenyamanan ruang kerja, fasilitas kerja, hubungan antarpegawai, dukungan atasan, dan iklim kerja. Kepuasan kerja merepresentasikan evaluasi psikologis pegawai terhadap pekerjaannya, termasuk kepuasan terhadap kompensasi, hubungan kerja, kesempatan berkembang, dan kondisi kerja. Ketika sumber daya tersebut dirasakan positif, pegawai cenderung memiliki energi, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih tinggi, sehingga Keterikatan pegawai dapat menjadi mekanisme psikologis yang menghubungkan sumber daya kerja dengan Kinerja pegawai.

Dengan demikian, JD-R menjadi dasar teoritis yang kuat untuk membangun model penelitian ini karena mampu menjelaskan hubungan antara variabel independen, mediasi, dan dependen. Lingkungan kerja dan Kepuasan kerja diposisikan sebagai faktor sumber daya kerja yang dapat mendorong Keterikatan pegawai, sedangkan Keterikatan pegawai diposisikan sebagai kondisi motivasional yang dapat meningkatkan Kinerja pegawai. Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa otonomi kerja dan kesejahteraan psikologis dapat memengaruhi kinerja melalui Keterikatan pegawai,

sehingga mendukung penggunaan JD-R sebagai dasar model mediasi dalam penelitian kuantitatif ini (Lee & Jo, 2023). Oleh karena itu, dalam konteks pegawai unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, JD-R membantu menjelaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga pada kualitas sumber daya kerja dan keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya.

### **2.2.1.3 Job Demand-Resources (JD-R) Menurut Perspektif Islam**

Dalam perspektif Islam, keseimbangan antara beban kerja dan dukungan merupakan bagian dari prinsip keadilan, kemaslahatan, dan kemampuan manusia dalam menjalankan amanah pekerjaan.

Allah Swt. berfirman dalam:

وُسْعَهَا إِلَّا نَفْسًا اللَّهُ يُكَلِّفُ لَا

Artinya: “Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya” (QS. Al-Baqarah ayat 286)

Menurut Tafsir Ibnu Katsir, ayat ini menunjukkan bahwa Allah memberikan ketentuan yang sesuai dengan kapasitas manusia sehingga tidak menimbulkan ketidakmampuan maupun kemudharatan. Prinsip tersebut menjadi dasar penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam pembagian tugas, target kerja, dan dukungan organisasi (Ibnu Katsir, 2004).

Rasulullah saw. bersabda:

يُتَّقِنُهُ أَنْ عَمَلًا أَحَدُكُمْ عَمِلَ إِذَا يُحِبُّ اللَّهُ إِنَّ

Artinya: “Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, ia menyempurnakan pekerjaannya.” (HR. Thabrani)

Hadis tersebut menjelaskan pentingnya profesionalisme, kesungguhan, dan kualitas kerja dalam Islam. Individu yang memiliki sumber daya kerja memadai, dukungan organisasi, lingkungan kerja baik, dan motivasi tinggi akan lebih mampu menyelesaikan pekerjaan secara optimal.

Dalam syarah hadis pada kitab Riyadhus Shalihin karya Imam An-Nawawi dijelaskan bahwa amal yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab merupakan bentuk kesempurnaan akhlak seorang muslim. Hal ini berkaitan dengan bagaimana organisasi memberikan fasilitas, dukungan, serta lingkungan yang memungkinkan pegawai bekerja secara maksimal (Nawawi, 2005).

Dalam konteks penelitian ini, teori JD-R menjelaskan bahwa pegawai yang menghadapi tuntutan kerja tinggi membutuhkan dukungan organisasi, lingkungan kerja yang baik, serta keterlibatan kerja (Keterikatan pegawai) agar tetap mampu menunjukkan performa optimal. Perspektif Islam juga menekankan bahwa pekerjaan merupakan amanah yang harus dijalankan secara profesional, namun tetap memperhatikan batas kemampuan manusia dan prinsip keseimbangan.

## **2.2.2 Lingkungan Kerja**

### ***2.2.2.1 Definisi Lingkungan Kerja***

Lingkungan kerja adalah segala kondisi fisik maupun nonfisik di sekitar pegawai yang memengaruhi kenyamanan, motivasi, dan produktivitas kerja. Menurut Sedarmayanti (2016), lingkungan kerja mencakup alat, bahan, dan metode kerja yang dihadapi pegawai, sementara Robbins dan Judge (2023) memperluas cakupannya hingga hubungan sosial, komunikasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Lingkungan kerja yang baik mampu menciptakan suasana kondusif sehingga pegawai

dapat bekerja secara optimal dan mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Dalam perspektif Job Demand-Resources (JD-R) *Theory*, lingkungan kerja dikategorikan sebagai *job resources* yang membantu pegawai mencapai tujuan kerja, mengurangi tekanan, dan meningkatkan motivasi (Bakker & Demerouti, 2017). Berdasarkan hal tersebut, lingkungan kerja dalam penelitian ini didefinisikan sebagai persepsi pegawai unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI terhadap kondisi fisik maupun nonfisik di tempat kerja yang mendukung pelaksanaan tugas secara efektif, nyaman, dan produktif.

#### **2.2.2.2 Tujuan Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang baik bertujuan menciptakan kondisi kerja yang aman, nyaman, dan sehat guna mendukung pelaksanaan tugas pegawai secara efektif. Menurut Sedarmayanti (2016), tujuan utama lingkungan kerja adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja melalui penyediaan fasilitas, suasana kerja, dan hubungan sosial yang kondusif. Selain itu, lingkungan kerja yang baik juga berperan dalam mengurangi stres, meminimalkan konflik, serta meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai.

Dalam organisasi publik, lingkungan kerja yang kondusif turut berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat, karena memungkinkan pegawai bekerja lebih fokus, cepat, dan akurat sesuai standar organisasi. Oleh karena itu, lingkungan kerja menjadi salah satu faktor strategis dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dan pencapaian tujuan organisasi.

### **2.2.2.3 Indikator Lingkungan Kerja**

Indikator lingkungan kerja yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada Sedarmayanti (2016) dan disesuaikan dengan kondisi pegawai Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia.

1. Lingkungan Kerja Fisik, yaitu kondisi fisik tempat kerja yang meliputi pencahayaan, suhu ruangan, kebersihan, tata ruang, dan kenyamanan tempat kerja.
2. Fasilitas Kerja, yaitu ketersediaan sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, seperti komputer, jaringan internet, peralatan kantor, dan fasilitas pendukung lainnya.
3. Hubungan Antarpegawai, yaitu kualitas interaksi, komunikasi, kerja sama, dan dukungan sosial antarpegawai dalam lingkungan kerja.
4. Keamanan dan Kenyamanan Kerja, yaitu kondisi yang memberikan rasa aman secara fisik maupun psikologis sehingga pegawai dapat bekerja dengan tenang dan fokus.

Keempat indikator tersebut digunakan sebagai dasar dalam penyusunan instrumen penelitian untuk mengukur persepsi pegawai terhadap lingkungan kerja.

### **2.2.2.4 Lingkungan Kerja Menurut Perspektif Islam**

Dalam kajian islam, Allah Swt. berfirman dalam:

**فَلَنُحْيِيَنَّهٗ مُؤْمِنٌ وَهُوَ اُنْثٰى اَوْ ذَكَرٌ مِّنْ صَالِحًا عَمِلَ مِنْ  
طَيِّبَةً حَيَاةً**

Artinya: “Barang siapa mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka pasti akan

*Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik.” (QS. An-Nahl ayat 97)*

Menurut Tafsir Ibnu Katsir, makna *hayatan thayyibah* mencakup kehidupan yang penuh ketenangan, kecukupan, dan kebahagiaan dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa Islam sangat memperhatikan kondisi lingkungan yang mendukung kenyamanan individu dalam bekerja (Ibnu Katsir, 2004).

Rasulullah saw. bersabda:

يُسْلِمُهُ وَلَا يَظْلِمُهُ لَا الْمُسْلِمُ، أَخُو الْمُسْلِمِ

Artinya: “Seorang muslim adalah saudara bagi muslim lainnya; ia tidak menzaliminya dan tidak membiarkannya disakiti.” (HR. Bukhari dan Muslim)

Hadis tersebut menjelaskan pentingnya menciptakan hubungan sosial yang baik dan saling menjaga antarindividu. Dalam konteks lingkungan kerja, hubungan harmonis antarpegawai maupun antara atasan dan bawahan menjadi faktor penting dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif (An-Naysaburi, 2006).

Dalam syarah hadis pada kitab *Fathul Bari* karya Ibnu Hajar Al-Asqalani dijelaskan bahwa seorang muslim diperintahkan untuk menjaga hubungan sosial, menghindari tindakan yang merugikan orang lain, serta menciptakan rasa aman dan nyaman dalam interaksi sehari-hari. Nilai tersebut relevan dengan konsep lingkungan kerja nonfisik yang menekankan hubungan interpersonal yang sehat (Al-Asqalani, 2001).

Dalam penelitian ini, lingkungan kerja menjadi faktor penting yang memengaruhi kondisi psikologis dan kenyamanan

pegawai dalam bekerja. Lingkungan kerja yang baik akan membantu pegawai merasa aman, dihargai, dan nyaman sehingga dapat meningkatkan semangat kerja serta keterlibatan pegawai dalam organisasi.

Perspektif Islam juga menekankan pentingnya menciptakan suasana yang damai, harmonis, dan penuh penghormatan terhadap sesama. Oleh karena itu, konsep lingkungan kerja dalam Islam tidak hanya berkaitan dengan aspek fisik, tetapi juga mencakup hubungan sosial, etika kerja, dan kenyamanan psikologis individu dalam organisasi.

### **2.2.3 Kepuasan Kerja**

#### ***2.2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja***

Kepuasan kerja adalah perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya yang muncul ketika pekerjaan yang dilakukan mampu memenuhi kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai yang dianggap penting. Menurut Robbins dan Judge (2023), kepuasan kerja dihasilkan dari evaluasi seseorang terhadap karakteristik pekerjaannya. Semakin tinggi kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang diperoleh dari organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai, dan sebaliknya, kesenjangan antara keduanya dapat menurunkan motivasi serta kinerja.

Dalam perspektif perilaku organisasi, kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan kompensasi, tetapi juga mencakup hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kesempatan pengembangan karier, serta kondisi dan karakteristik pekerjaan itu sendiri. Pada penelitian ini, kepuasan kerja didefinisikan sebagai tingkat kepuasan pegawai unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI terhadap berbagai aspek pekerjaan, meliputi kompensasi, hubungan kerja, kesempatan

pengembangan dan promosi, serta kondisi kerja selama menjalankan tugas organisasi.

#### **2.2.3.2 Tujuan Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja bertujuan menciptakan kondisi psikologis yang positif agar pegawai dapat bekerja secara optimal. Menurut Robbins dan Judge (2023), pegawai dengan tingkat kepuasan tinggi cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat, motivasi yang tinggi, serta kinerja yang lebih baik. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan dalam mengurangi absensi, konflik kerja, dan keinginan pegawai untuk meninggalkan organisasi, sekaligus meningkatkan loyalitas dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan.

Dalam organisasi sektor publik, kepuasan kerja menjadi faktor strategis karena berhubungan langsung dengan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Pegawai yang puas akan lebih bersemangat menjalankan tugas, memberikan pelayanan yang lebih baik, dan berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja merupakan salah satu upaya penting dalam pengelolaan sumber daya manusia.

#### **2.2.3.3 Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini mengacu pada Robbins dan Judge (2023) serta disesuaikan dengan konteks penelitian pada pegawai Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia.

1. Kompensasi, yaitu tingkat kepuasan pegawai terhadap gaji, tunjangan, dan imbalan yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.

2. Hubungan Kerja, yaitu tingkat kepuasan pegawai terhadap hubungan dengan atasan maupun rekan kerja dalam lingkungan organisasi.
3. Pengembangan dan Promosi, yaitu tingkat kepuasan pegawai terhadap kesempatan memperoleh pelatihan, pengembangan kompetensi, promosi jabatan, dan kemajuan karier.
4. Kondisi Kerja, yaitu tingkat kepuasan pegawai terhadap lingkungan kerja, fasilitas kerja, keamanan, kenyamanan, serta dukungan organisasi dalam melaksanakan pekerjaan.

Keempat indikator tersebut digunakan sebagai dasar penyusunan instrumen penelitian untuk mengukur tingkat kepuasan kerja pegawai.

#### **2.2.3.4 Kepuasan Kerja Menurut Perspektif Islam**

Dalam kajian islam, Allah Swt. berfirman dalam:

**وَالْمُؤْمِنُونَ وَرَسُولُهُ يَمَلَكَمُ اللَّهُ فَسَيَرَىٰ أَعْمَلُوكَ وَأَقُل**

Artinya: “Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin.” (QS. At-Taubah ayat 105).

Menurut Tafsir Al-Qurthubi, ayat ini menunjukkan bahwa manusia diperintahkan untuk bekerja secara optimal karena setiap amal akan dinilai dan dipertanggungjawabkan. Hal tersebut menumbuhkan motivasi intrinsik dan rasa bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan (Al-Qurthubi, 2006).

Rasulullah saw. bersabda:

**عَرَفُهُ يَجِفُّ أَنْ قَبْلَ أَجْرِهِ الْأَجِيرَ أَعْطُوا**

Artinya: “Berikanlah upah kepada pekerja sebelum kering keringatnya.” (HR. Ibnu Majah)

Hadis tersebut menegaskan pentingnya keadilan dan penghargaan terhadap pekerja. Pemberian hak secara tepat waktu merupakan bentuk penghormatan terhadap kontribusi pegawai. Dalam konteks kepuasan kerja, kompensasi yang adil dan perlakuan yang baik dari organisasi menjadi faktor penting dalam menciptakan rasa puas pegawai terhadap pekerjaannya.

Dalam syarah hadis pada kitab *Sunan Ibnu Majah* dijelaskan bahwa Islam melarang penundaan hak pekerja karena dapat menimbulkan ketidaknyamanan, kekecewaan, dan ketidakadilan. Oleh sebab itu, organisasi harus memperhatikan kesejahteraan pegawai sebagai bagian dari amanah (Ibnu Majah, 2007).

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja menjadi faktor penting yang memengaruhi sikap dan perilaku pegawai dalam organisasi. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi, loyalitas, dan semangat kerja yang lebih tinggi.

Perspektif Islam memandang kepuasan kerja tidak hanya berasal dari aspek material seperti gaji atau fasilitas, tetapi juga dari nilai keberkahan, keadilan, penghargaan, dan kenyamanan dalam bekerja. Dengan demikian, organisasi perlu menciptakan sistem kerja yang adil dan manusiawi agar pegawai dapat bekerja secara optimal serta memperoleh kepuasan kerja yang baik.

## **2.2.4 Kinerja Pegawai**

### **2.2.4.1 Definisi Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang mencakup tidak hanya kuantitas pekerjaan, tetapi juga kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, dan efektivitas penggunaan sumber daya.

Menurut Koopmans (2015), kinerja merupakan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi dan dapat diukur berdasarkan kontribusi individu, sementara Robbins dan Judge (2023) menjelaskan bahwa kinerja dihasilkan dari interaksi antara kemampuan individu, motivasi, dan kesempatan yang diberikan organisasi.

Dalam perspektif JD-R *Theory*, kinerja pegawai merupakan hasil dari keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia, seperti lingkungan kerja yang baik dan kepuasan kerja yang tinggi (Bakker & Demerouti, 2017). Dalam penelitian ini, kinerja pegawai didefinisikan sebagai persepsi pegawai unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan secara berkualitas, tepat waktu, efektif, dan sesuai target yang telah ditetapkan organisasi.

Definisi Kinerja Pegawai

#### **2.2.4.2 Tujuan Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai bertujuan memastikan setiap aktivitas kerja pegawai mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Mangkunegara (2017), penilaian kinerja bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sekaligus menjadi dasar pengambilan keputusan terkait pengembangan karier, promosi jabatan, pemberian penghargaan, dan evaluasi kebijakan sumber daya manusia.

Dalam organisasi sektor publik, kinerja pegawai diarahkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, mewujudkan akuntabilitas organisasi, serta mendukung pencapaian sasaran strategis yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi salah satu fokus utama dalam pengelolaan sumber daya manusia.

#### **2.2.4.3 Indikator Kinerja Pegawai**

A Indikator kinerja pegawai dalam penelitian ini mengacu pada Koopmans (2015) dan disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan pegawai Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia.

1. Kualitas Kerja, yaitu kemampuan pegawai menghasilkan pekerjaan yang akurat, teliti, rapi, dan sesuai dengan standar organisasi.
2. Kuantitas Kerja, yaitu kemampuan pegawai menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai target dan beban kerja yang diberikan.
3. Ketepatan Waktu, yaitu kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal dan tenggat waktu yang telah ditentukan.
4. Efektivitas Kerja, yaitu kemampuan pegawai menggunakan waktu, fasilitas, dan sumber daya organisasi secara optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Kemandirian Kerja, yaitu kemampuan pegawai melaksanakan tugas dengan inisiatif dan tanggung jawab tanpa ketergantungan yang berlebihan kepada pihak lain.

Kelima indikator tersebut digunakan sebagai dasar dalam penyusunan instrumen penelitian untuk mengukur tingkat kinerja pegawai.

#### **2.2.4.4 Kinerja Pegawai Menurut Perspektif Islam**

Dalam perspektif Islam, kinerja berkaitan dengan konsep *itqan* (profesionalisme), amanah, disiplin, dan tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan. Allah Swt. berfirman dalam:

عَمَلُوا مِمَّا دَرَجَاتٍ وَلِكُلِّ

Artinnya: *“Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan.”* (QS. Al-Ahqaf ayat 19).

Menurut Tafsir Ibnu Katsir, ayat ini menunjukkan bahwa manusia memperoleh kedudukan berdasarkan amal dan usaha yang dilakukan. Semakin baik pekerjaan seseorang, maka semakin tinggi pula penghargaan yang diperoleh. Hal ini sejalan dengan konsep kinerja pegawai yang menilai pencapaian individu berdasarkan kualitas dan tanggung jawab kerja (Ibnu Katsir, 2004).

Rasulullah saw. bersabda:

يُتَّقَنُهُ أَنْ عَمَلًا أَحَدُكُمْ عَمِلَ إِذَا يُحِبُّ اللَّهُ إِنَّ

Artinya: *“Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, ia menyempurnakan pekerjaannya.”* (HR. Thabrani)

Hadis tersebut menjelaskan pentingnya bekerja secara profesional, sungguh-sungguh, dan optimal. Konsep ini dikenal dalam Islam sebagai *itqan*, yaitu melakukan pekerjaan secara sempurna dan penuh tanggung jawab.

Dalam penjelasan kitab *Faidhul Qadir* karya Imam Al-Munawi disebutkan bahwa hadis tersebut menunjukkan anjuran untuk bekerja secara teliti, profesional, dan bersungguh-sungguh agar menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Nilai *itqan* menjadi dasar penting dalam membangun kinerja pegawai yang efektif dan produktif (Al-Munawi, 2001).

Dalam penelitian ini, kinerja pegawai menjadi variabel utama yang menggambarkan tingkat keberhasilan pegawai dalam menjalankan tugas organisasi. Kinerja yang baik tercermin dari

kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara efektif, efisien, disiplin, dan bertanggung jawab.

Perspektif Islam memandang bahwa pekerjaan merupakan amanah yang harus dilakukan secara optimal dan profesional. Oleh karena itu, pegawai tidak hanya dituntut mencapai target organisasi, tetapi juga menjaga kualitas kerja, kejujuran, serta tanggung jawab moral dalam bekerja.

Dengan demikian, konsep kinerja pegawai dalam Islam menekankan keseimbangan antara pencapaian hasil kerja dan nilai-nilai etika serta spiritualitas dalam pelaksanaan pekerjaan.

## **2.2.5 Keterikatan Pegawai**

### **2.2.5.1 Definisi Keterikatan Pegawai**

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang mencakup kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, dan efektivitas penggunaan sumber daya. Menurut Koopmans (2015), kinerja merupakan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi dan diukur berdasarkan kontribusi individu, sementara Robbins dan Judge (2023) menegaskan bahwa kinerja dihasilkan dari interaksi antara kemampuan individu, motivasi, dan kesempatan yang diberikan organisasi.

Dalam perspektif *JD-R Theory*, kinerja pegawai merupakan hasil keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia, seperti lingkungan kerja yang kondusif dan kepuasan kerja yang tinggi (Bakker & Demerouti, 2017). Pada penelitian ini, kinerja pegawai didefinisikan sebagai persepsi pegawai unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI terhadap kemampuan dirinya dalam

menyelesaikan pekerjaan secara berkualitas, tepat waktu, efektif, dan sesuai target yang ditetapkan organisasi.

#### **2.2.5.2 Tujuan Keterikatan Pegawai**

Kinerja pegawai bertujuan memastikan setiap aktivitas kerja pegawai mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien, sehingga organisasi dapat meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan, dan daya saingnya. Menurut Mangkunegara (2017), penilaian kinerja bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sekaligus menjadi dasar pengambilan keputusan terkait pengembangan karier, promosi jabatan, pemberian penghargaan, dan evaluasi kebijakan sumber daya manusia.

Dalam organisasi sektor publik, peningkatan kinerja pegawai diarahkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, mewujudkan akuntabilitas organisasi, serta mendukung pencapaian sasaran strategis yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kinerja pegawai menjadi salah satu fokus utama dalam pengelolaan sumber daya manusia.

#### **2.2.5.3 Indikator Keterikatan Pegawai**

Indikator kinerja pegawai dalam penelitian ini mengacu pada Koopmans (2015) dan disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan pegawai Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia.

1. Kualitas Kerja, yaitu kemampuan pegawai menghasilkan pekerjaan yang akurat, teliti, rapi, dan sesuai dengan standar organisasi.
2. Kuantitas Kerja, yaitu kemampuan pegawai menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai target dan beban kerja yang diberikan.

3. Ketepatan Waktu, yaitu kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal dan tenggat waktu yang telah ditentukan.
4. Efektivitas Kerja, yaitu kemampuan pegawai menggunakan waktu, fasilitas, dan sumber daya organisasi secara optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Kemandirian Kerja, yaitu kemampuan pegawai melaksanakan tugas dengan inisiatif dan tanggung jawab tanpa ketergantungan yang berlebihan kepada pihak lain.

Kelima indikator tersebut digunakan sebagai dasar dalam penyusunan instrumen penelitian untuk mengukur tingkat kinerja pegawai.

#### **2.2.5.4 Keterikatan Pegawai Menurut Perspektif Islam**

Dalam perspektif Islam, keterikatan terhadap pekerjaan berkaitan dengan amanah, tanggung jawab, keikhlasan, dan komitmen dalam menjalankan tugas. Allah Swt. berfirman dalam:

**الْأَمِينُ الْقَوِيُّ أَسْتَجَرْتُ مِنْ خَيْرٍ إِنَّ**

Artinya: *“Sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil untuk bekerja adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.”* (QS. Al-Qashash ayat 26)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa pekerja ideal dalam Islam adalah individu yang memiliki kompetensi (*al-qawiy*) dan amanah (*al-amin*). Kedua karakteristik tersebut mencerminkan adanya keterlibatan, tanggung jawab, dan komitmen tinggi terhadap pekerjaan.

Menurut Tafsir Ibnu Katsir, makna *al-qawiy* menunjukkan kemampuan dan kesungguhan dalam bekerja, sedangkan *al-amin* menunjukkan sikap dapat dipercaya dalam menjalankan amanah.

Hal ini selaras dengan konsep keterikatan pegawai yang menekankan keterlibatan penuh pegawai secara fisik, emosional, dan kognitif dalam pekerjaan (Ibnu Katsir, 2004).

Rasulullah saw. bersabda:

رَعِيَّتِهِ عَنْ مَسْئُولٍ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ كُلُّكُمْ

Artinya: *“Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya.”*  
(HR. Bukhari dan Muslim)

Hadis tersebut menjelaskan bahwa setiap individu memiliki tanggung jawab terhadap amanah yang diberikan kepadanya. Dalam konteks organisasi, pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab tinggi akan lebih terikat terhadap pekerjaan dan organisasinya (Al-Asqalani, 2001).

Dalam syarah hadis pada kitab *Syarah Shahih Muslim* karya Imam An-Nawawi dijelaskan bahwa setiap amanah harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab, kejujuran, dan kesungguhan. Nilai tersebut menjadi dasar penting dalam membangun loyalitas dan keterlibatan pegawai dalam organisasi (An-Naysaburi, 2006).

Dalam penelitian ini, keterikatan pegawai menggambarkan tingkat keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi. Pegawai yang memiliki keterikatan tinggi cenderung lebih aktif, loyal, serta memiliki motivasi kuat untuk mencapai tujuan organisasi.

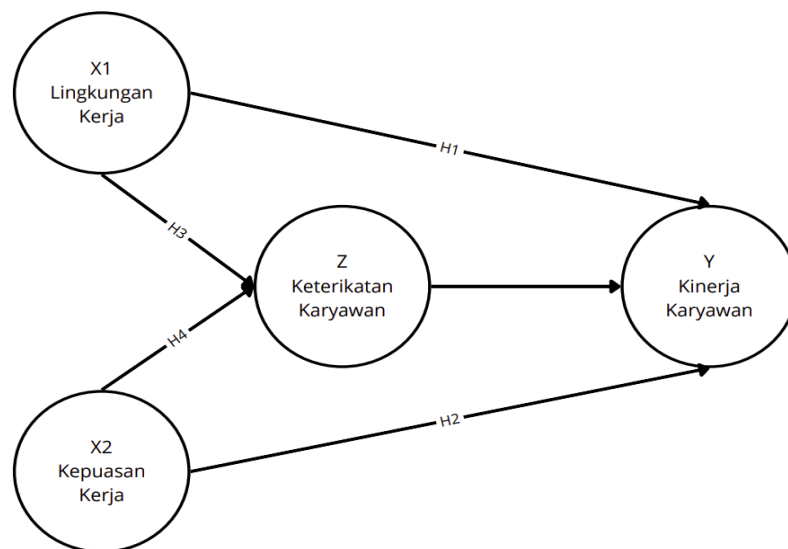
Perspektif Islam juga menekankan pentingnya amanah, tanggung jawab, dan profesionalisme dalam bekerja. Pegawai yang memahami pekerjaannya sebagai bentuk ibadah akan lebih

bersungguh-sungguh, memiliki dedikasi tinggi, serta mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

Dengan demikian, konsep keterikatan pegawai dalam Islam tidak hanya berkaitan dengan hubungan pegawai terhadap organisasi, tetapi juga berkaitan dengan tanggung jawab moral dan spiritual kepada Allah Swt.

#### 2.2.6 Kerangka Berpikir

**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual**



Ha1: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai pada pegawai unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI.

Ha2: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai pada pegawai unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI

Ha3: Keterikatan pegawai memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai pada pegawai unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI.

Ha4: Keterikatan pegawai memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai pada pegawai unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI.

## **2.2.7 Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.7.1 *Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kinerja pegawai***

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor organisasi yang berperan penting dalam menentukan kualitas pelaksanaan kerja pegawai. Dalam perspektif *Job Demand-Resources Theory*, lingkungan kerja dapat diposisikan sebagai bagian dari *job resources*, yaitu sumber daya pekerjaan yang membantu pegawai menyelesaikan tugas, mengurangi hambatan kerja, serta meningkatkan motivasi dalam bekerja. Lingkungan kerja yang baik tidak hanya berkaitan dengan aspek fisik seperti ruang kerja, pencahayaan, kebersihan, kenyamanan, fasilitas, dan perangkat kerja, tetapi juga mencakup aspek nonfisik seperti komunikasi, hubungan antarpegawai, dukungan atasan, iklim organisasi, dan rasa aman secara psikologis.

Dalam konteks pegawai unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, Kepuasan kerja menjadi semakin penting karena karakter pekerjaan pegawai tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berkaitan dengan koordinasi, penyusunan kebijakan, pelaporan, evaluasi program, serta respons terhadap tuntutan pelayanan publik bidang pendidikan Islam. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan yang nyaman, komunikatif, dan didukung fasilitas memadai akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menimbulkan hambatan kerja, menurunkan konsentrasi, memperlambat penyelesaian tugas, serta melemahkan kualitas kinerja pegawai.

Secara logis, Kepuasan kerja yang baik dapat meningkatkan Kinerja pegawai melalui beberapa mekanisme. Pertama, fasilitas dan sarana kerja yang memadai akan membantu pegawai menyelesaikan pekerjaan secara lebih cepat dan akurat. Kedua, hubungan kerja yang harmonis dapat memperkuat kerja sama, mempercepat koordinasi, dan mengurangi konflik dalam pelaksanaan tugas. Ketiga, dukungan atasan dan iklim organisasi yang positif dapat meningkatkan rasa percaya diri pegawai dalam mengambil inisiatif kerja. Dengan demikian, lingkungan kerja yang kondusif akan mendorong peningkatan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian kerja pegawai.

Penelitian terdahulu juga mendukung dugaan adanya pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai. Badrianto & Ekhsan (2020) menemukan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Hasil serupa juga ditunjukkan oleh Levia Arista & Wahyu Handaru (2022), Putri & Sumarsono (2025), Lubis et al. (2025), serta Rizki Manarissar Rajagukguk et al. (2025), yang menegaskan bahwa lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Meskipun Mendonca et al. (2020) menemukan bahwa pengaruh langsung Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai tidak signifikan, temuan tersebut tetap menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki peran penting, terutama ketika dikaitkan dengan Keterikatan pegawai. Oleh karena itu, dalam penelitian ini Kepuasan kerja diduga memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja pegawai.

Ha1: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai pada pegawai unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI.

#### **2.2.7.2 Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai**

Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang menggambarkan sejauh mana pegawai merasa puas terhadap pekerjaan, kompensasi, hubungan kerja, supervisi, kesempatan pengembangan, serta kondisi kerja yang diterima. Dalam kajian perilaku organisasi, kepuasan kerja dipandang sebagai sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai yang merasa puas cenderung memiliki dorongan lebih kuat untuk bekerja secara optimal, menunjukkan loyalitas, menjaga kualitas pekerjaan, serta memberikan kontribusi yang lebih baik kepada organisasi. Sebaliknya, pegawai yang tidak puas lebih berpotensi menunjukkan penurunan motivasi, keterlambatan penyelesaian pekerjaan, rendahnya inisiatif, dan berkurangnya komitmen terhadap organisasi.

Dalam perspektif *Job Demand-Resources Theory*, Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai respons positif pegawai ketika sumber daya kerja yang tersedia mampu memenuhi harapan dan kebutuhan mereka. Apabila pegawai memperoleh dukungan kerja yang memadai, hubungan sosial yang baik, kesempatan pengembangan, serta kondisi kerja yang sesuai, maka pegawai akan lebih terdorong untuk menampilkan kinerja yang tinggi. Kepuasan kerja berfungsi sebagai energi psikologis yang memperkuat kemauan pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan baik, menjaga tanggung jawab, dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pada konteks Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, Kepuasan kerja memiliki relevansi yang kuat karena pegawai bekerja dalam lingkungan birokrasi pusat yang menuntut ketepatan administratif, akuntabilitas, koordinasi lintas unit, dan kemampuan adaptasi terhadap sistem kerja modern. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya akan lebih mudah

menerima tuntutan pekerjaan, menjalankan tugas dengan sikap positif, serta menunjukkan kinerja yang lebih stabil. Kepuasan terhadap hubungan kerja, supervisi, pengembangan kompetensi, dan kondisi kerja dapat memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi sehingga pegawai terdorong untuk bekerja lebih produktif.

Dukungan empiris terhadap hubungan Kepuasan kerja dan Kinerja pegawai telah ditemukan dalam berbagai penelitian. Badrianto & Ekhsan (2020) menyatakan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Ghayas & Abbas (2021) juga menunjukkan bahwa berbagai dimensi kepuasan kerja, seperti kompensasi, dukungan supervisor, rekan kerja, promosi, dan komunikasi, memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai. Penelitian Kustiawan et al. (2022), Veronika et al. (2024), dan Evada Rustina et al. (2025) juga memperkuat pandangan bahwa pegawai yang puas cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik. Walaupun Ardianto et al. (2024) menemukan bahwa Kepuasan kerja tidak selalu berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja pegawai, secara teoritis dan mayoritas temuan empiris tetap menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja.

Ha2: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai pada pegawai unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI.

#### **2.2.7.3 Peran Keterikatan pegawai dalam Memediasi Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai**

Lingkungan kerja tidak selalu bekerja secara langsung dalam meningkatkan Kinerja pegawai, tetapi dapat memengaruhi kinerja melalui kondisi psikologis pegawai, yaitu *keterikatan pegawai*. Dalam perspektif *Job Demand-Resources Theory*, lingkungan kerja yang kondusif merupakan *job resources* yang dapat menumbuhkan

motivasi, energi, dedikasi, dan keterlibatan pegawai. Ketika pegawai merasakan bahwa tempat kerja mereka nyaman, fasilitas memadai, hubungan sosial harmonis, dan dukungan organisasi berjalan baik, maka pegawai cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap pekerjaan dan organisasi.

Keterikatan pegawai berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana Kepuasan kerja diterjemahkan menjadi kinerja. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan rasa aman, nyaman, dan dihargai, sehingga pegawai lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Pegawai yang engaged biasanya menunjukkan vigor, yaitu energi dan ketahanan dalam bekerja; dedication, yaitu rasa bangga dan antusiasme terhadap pekerjaan; serta absorption, yaitu fokus penuh dalam menjalankan tugas. Ketiga dimensi tersebut pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian kerja.

Dalam konteks pegawai unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, peran Keterikatan pegawai menjadi penting karena pekerjaan birokrasi pusat membutuhkan konsentrasi, tanggung jawab, ketelitian, dan komitmen terhadap pelayanan publik. Lingkungan kerja yang baik belum tentu langsung menghasilkan kinerja tinggi apabila pegawai tidak memiliki keterikatan psikologis terhadap pekerjaannya. Misalnya, fasilitas kerja yang memadai akan lebih efektif meningkatkan kinerja apabila pegawai memiliki semangat, dedikasi, dan kemauan untuk menggunakan fasilitas tersebut secara optimal. Dengan demikian, Keterikatan pegawai dapat menjadi jembatan antara Kepuasan kerja dan Kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu mendukung peran mediasi Keterikatan pegawai dalam hubungan tersebut. Mendonca et al. (2020) menemukan bahwa Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan

secara langsung terhadap Kinerja pegawai, tetapi Keterikatan pegawai memediasi penuh hubungan antara Kepuasan kerja dan Kinerja pegawai. Husna & Budiono (2022) juga menemukan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Keterikatan pegawai, Keterikatan pegawai berpengaruh terhadap Kinerja pegawai, dan Keterikatan pegawai memediasi pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan keterikatan pegawai terlebih dahulu. Oleh karena itu, penelitian ini menguji Keterikatan pegawai sebagai variabel mediasi dalam hubungan Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai.

Ha3: Keterikatan pegawai memediasi pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai pada pegawai unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI.

#### ***2.2.7.4 Peran Keterikatan pegawai dalam Memediasi Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai***

Kepuasan kerja juga dapat memengaruhi Kinerja pegawai melalui Keterikatan pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan, kompensasi, hubungan kerja, supervisi, kesempatan pengembangan, dan kondisi kerja cenderung memiliki sikap positif terhadap organisasi. Sikap positif tersebut tidak hanya berdampak pada rasa senang dalam bekerja, tetapi juga dapat berkembang menjadi keterikatan yang lebih kuat terhadap pekerjaan. Dengan kata lain, Kepuasan kerja dapat menjadi dasar psikologis yang mendorong pegawai untuk lebih terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam menjalankan tugas organisasi.

Dalam perspektif *Job Demand-Resources Theory*, kepuasan kerja menunjukkan bahwa sumber daya pekerjaan telah dirasakan cukup oleh pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa pekerjaannya memberikan rasa adil, nyaman, bermakna, dan sesuai harapan, maka

pegawai akan lebih mudah menunjukkan *engagement*. Pegawai yang engaged tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban formal, tetapi juga menunjukkan antusiasme, fokus, tanggung jawab, dan kesediaan memberikan kontribusi lebih. Kondisi ini menjadi penting karena Kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kepuasan, tetapi juga oleh sejauh mana kepuasan tersebut mendorong keterlibatan aktif pegawai dalam pekerjaan.

Dalam konteks unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, pegawai yang puas terhadap pekerjaannya diperkirakan akan lebih mudah membangun keterikatan terhadap organisasi. Kepuasan terhadap hubungan kerja dapat memperkuat rasa kebersamaan; kepuasan terhadap pengembangan dapat meningkatkan harapan karier; kepuasan terhadap kondisi kerja dapat menciptakan kenyamanan; dan kepuasan terhadap supervisi dapat memperkuat kepercayaan terhadap organisasi. Seluruh aspek tersebut dapat mendorong pegawai untuk bekerja dengan energi, dedikasi, dan fokus yang lebih tinggi. Pada akhirnya, Keterikatan pegawai menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana kepuasan kerja berubah menjadi kinerja pegawai yang lebih baik.

Dukungan empiris terhadap peran mediasi Keterikatan pegawai dalam hubungan Kepuasan kerja dan Kinerja pegawai dapat ditemukan dalam beberapa penelitian. Riyanto et al. (2021) menguji peran Keterikatan pegawai dalam hubungan antara Kepuasan kerja dan Kinerja pegawai. Aristotelin (2022) menemukan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Keterikatan pegawai, Keterikatan pegawai berpengaruh terhadap Kinerja pegawai, dan Keterikatan pegawai berperan sebagai mediator. Jodi. S & Tjahjani. P (2022) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap keterikatan pegawai dan kinerja pegawai. Maryati et al.

(2022) serta Veronika et al. (2024) memperkuat temuan bahwa Keterikatan pegawai mampu menjembatani pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai. Meskipun Riyadi & Suhana (2025) menemukan bahwa *Employee Satisfaction* tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap Keterikatan pegawai, ketidakkonsistenan tersebut justru memperkuat urgensi penelitian ini untuk menguji kembali model mediasi pada konteks pegawai pusat Ditjen Pendidikan Islam.

Ha4: Keterikatan pegawai memediasi pengaruh epuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada pegawai unit pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (explanatory research). Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar variabel, yaitu Kepuasan kerja dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai dengan Keterikatan pegawai sebagai variabel mediasi, melalui pengolahan data numerik dan analisis statistik.

Jenis penelitian eksplanatori digunakan karena fokus utama penelitian ini adalah menjelaskan pengaruh dan hubungan sebab-akibat antar variabel berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan fenomena, tetapi juga menguji sejauh mana variabel independen memengaruhi variabel dependen baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel intervening (Sugiyono, 2019).

Desain penelitian yang digunakan adalah cross-sectional, yaitu pengambilan data dilakukan dalam satu periode waktu tertentu tanpa adanya pengulangan pengamatan (Sekaran & Bougie, 2016). Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang menjadi sampel penelitian, kemudian dianalisis menggunakan teknik statistik inferensial untuk menguji hipotesis penelitian.

Secara sistematis, penelitian ini mengacu pada paradigma positivistik, di mana realitas sosial dipandang sebagai sesuatu yang dapat diukur, diuji, dan dijelaskan secara objektif melalui data empiris (Creswell, 2014). Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan mampu memberikan bukti ilmiah mengenai hubungan antara Kepuasan kerja, Kepuasan kerja, Keterikatan pegawai, dan Kinerja pegawai dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Kementerian Agama Republik Indonesia, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam (Ditjen Pendis). Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa Ditjen Pendidikan Islam merupakan salah satu unit strategis dalam struktur Kementerian Agama yang memiliki peran penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di bidang pendidikan Islam, sehingga relevan dengan variabel yang diteliti, seperti lingkungan kerja, Kepuasan kerja, *keterikatan pegawai*, dan *kinerja pegawai*.

Selain itu, lokasi ini dipilih karena adanya aksesibilitas data serta kesesuaian karakteristik organisasi dengan tujuan penelitian, khususnya dalam mengkaji dinamika perilaku kerja pegawai dalam lingkungan instansi pemerintah. Dengan demikian, diharapkan hasil penelitian dapat memberikan gambaran empiris yang akurat serta kontribusi praktis dalam pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia di lingkungan Kementerian Agama, khususnya pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.

### **3.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi**

Populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu sesuai dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2019). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia yang berusia maksimal 39 tahun.

Pemilihan kelompok usia maksimal 39 tahun didasarkan pada pertimbangan teoritis dan empiris bahwa kelompok usia tersebut termasuk dalam kategori pegawai muda yang berada pada fase karier awal hingga menengah. Kelompok ini umumnya memiliki karakteristik yang lebih dekat dengan tuntutan transformasi birokrasi modern, adaptasi terhadap teknologi digital, kebutuhan pengembangan karier, serta tingkat keterikatan organisasi yang dinamis. Kajian mengenai manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) menunjukkan bahwa

kelompok ASN muda menjadi aktor penting dalam proses regenerasi birokrasi dan percepatan transformasi digital pemerintahan karena memiliki kemampuan adaptasi yang relatif lebih tinggi terhadap perubahan lingkungan kerja dibandingkan kelompok usia yang lebih senior (Badan Kepegawaian Negara., 2025).

Selain itu, pembatasan usia dilakukan untuk memperoleh karakteristik responden yang lebih homogen sehingga mampu mengurangi potensi bias yang disebabkan oleh perbedaan fase karier, pengalaman kerja, dan orientasi pekerjaan. Pegawai pada kelompok usia maksimal 39 tahun umumnya masih berada pada tahap pengembangan kompetensi, peningkatan jenjang karier, serta proses penguatan keterikatan terhadap organisasi. Oleh karena itu, kelompok usia ini dinilai relevan untuk mengkaji hubungan antara lingkungan kerja, kepuasan kerja, keterikatan pegawai, dan kinerja pegawai pada lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia.

Berdasarkan data kepegawaian Direktorat Jenderal Pendidikan Islam per Mei 2026, jumlah pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam sebanyak 591 orang. Dari jumlah tersebut, pegawai yang berusia maksimal 39 tahun berjumlah 274 orang. Oleh karena itu, jumlah populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 274 pegawai.

### **3.3.2 Sampel**

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih untuk mewakili karakteristik populasi dalam penelitian (Sugiyono, 2019). Mengingat jumlah populasi penelitian sebanyak 274 pegawai, maka penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (error tolerance) sebesar 5%.

Rumus Slovin yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

- n = jumlah sampel
- N = jumlah populasi
- e = tingkat kesalahan (5% atau 0,05)

Perhitungan jumlah sampel:

$$n = \frac{274}{1 + 274(0.05)^2} = 162.61$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, jumlah sampel yang diperoleh adalah 162,61 responden dan dibulatkan menjadi 163 responden. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 163 pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia yang berusia maksimal 39 tahun.

### 3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah probability sampling dengan metode simple random sampling. Probability sampling merupakan teknik pengambilan sampel yang memberikan kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk terpilih sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2019).

Metode simple random sampling dipilih karena seluruh anggota populasi memiliki karakteristik yang relatif homogen, yaitu sama-sama merupakan pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia dengan usia maksimal 39 tahun. Melalui teknik ini, setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi responden sehingga dapat meminimalkan bias dalam proses pengambilan sampel.

Pengambilan sampel dilakukan secara acak terhadap 163 pegawai dari total populasi 274 pegawai yang memenuhi kriteria penelitian. Dengan penggunaan teknik simple random sampling, sampel yang diperoleh diharapkan mampu mewakili karakteristik populasi sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan pada populasi yang diteliti.

### 3.4 Definisi Operasional Variabel

**Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel**

| No | Variabel            | Teori                                            | Indikator                     | Item Singkat                                                               |
|----|---------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Kepuasan kerja (X1) | Sedarmayanti (2016)<br>Badrianto & Ekhsan (2020) | Lingkungan kerja fisik        | X1.1 Ruang kerja mendukung pekerjaan saya.                                 |
|    |                     |                                                  |                               | X1.2 Pencahayaan dan suhu ruang kerja membuat saya nyaman bekerja.         |
|    |                     |                                                  | Fasilitas kerja               | X1.3 Fasilitas kerja memadai.                                              |
|    |                     |                                                  |                               | X1.4 Peralatan kerja membantu saya menyelesaikan pekerjaan secara efektif. |
|    |                     |                                                  | Hubungan antarpegawai         | X1.5 Hubungan antarpegawai terjalin baik.                                  |
|    |                     |                                                  |                               | X1.6 Rekan kerja saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.            |
|    |                     |                                                  | Keamanan dan kenyamanan kerja | X1.7 Saya merasa aman dan nyaman saat bekerja.                             |
|    |                     |                                                  |                               | X1.8 Lingkungan kerja memberikan kenyamanan secara                         |

|   |                         |                                                 |                          |                                                                                |
|---|-------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|   |                         |                                                 |                          | fisik maupun psikologis.                                                       |
| 2 | Kepuasan kerja (X2)     | Robbins & Judge (2023)<br>Ghayas & Abbas (2021) | Kompensasi               | X2.1 Saya puas dengan kompensasi yang diterima.                                |
|   |                         |                                                 |                          | X2.2 Kompensasi yang diberikan sesuai dengan beban pekerjaan saya.             |
|   |                         |                                                 | Hubungan kerja           | X2.3 Saya puas dengan hubungan kerja di organisasi.                            |
|   |                         |                                                 |                          | X2.4 Komunikasi dengan rekan kerja dan atasan berjalan dengan baik.            |
|   |                         |                                                 | Pengembangan dan promosi | X2.5 Saya puas dengan peluang pengembangan karier.                             |
|   |                         |                                                 |                          | X2.6 Organisasi memberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan kerja saya. |
|   |                         |                                                 | Kondisi kerja            | X2.7 Saya puas dengan kondisi kerja saat ini.                                  |
|   |                         |                                                 |                          | X2.8 Kondisi kerja saat ini mendukung saya bekerja secara optimal.             |
| 3 | Keterikatan pegawai (Z) | Senthilkumar <i>et al.</i> (2002) Husna         | Vigor                    | Z.1 Saya bersemangat dalam bekerja.                                            |

|   |                     |                                                   |                 |                                                                       |
|---|---------------------|---------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------|
|   |                     | & Budiono<br>(2022)                               |                 | Z.2 Saya tetap memiliki energi saat menghadapi pekerjaan yang banyak. |
|   |                     |                                                   | Dedication      | Z.3 Saya bangga terhadap pekerjaan saya.                              |
|   |                     |                                                   |                 | Z.4 Saya merasa pekerjaan saya memiliki arti penting bagi saya.       |
|   |                     |                                                   | Absorption      | Z.5 Saya fokus saat menyelesaikan pekerjaan.                          |
|   |                     |                                                   |                 | Z.6 Saya merasa terlibat penuh ketika sedang bekerja.                 |
|   |                     |                                                   |                 |                                                                       |
| 4 | Kinerja pegawai (Y) | Koopmans (2015)<br>Kustiawan <i>et al.</i> (2022) | Kualitas kerja  | Y.1 Saya bekerja sesuai standar organisasi.                           |
|   |                     |                                                   |                 | Y.2 Saya mampu menghasilkan pekerjaan yang teliti dan rapi.           |
|   |                     |                                                   | Kuantitas kerja | Y.3 Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai target.                       |
|   |                     |                                                   |                 | Y.4 Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai jumlah yang ditetapkan. |
|   |                     |                                                   |                 | Y.5 Saya menyelesaikan                                                |

|  |  |  |                   |                                                                                          |
|--|--|--|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | Ketepatan waktu   | pekerjaan tepat waktu.                                                                   |
|  |  |  |                   | Y.6 Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai jadwal yang telah ditentukan.                  |
|  |  |  | Efektivitas kerja | Y.7 Saya menggunakan waktu kerja secara efektif.                                         |
|  |  |  |                   | Y.8 Saya mampu memanfaatkan fasilitas kerja secara optimal.                              |
|  |  |  | Kemandirian kerja | Y.9 Saya mampu bekerja secara mandiri.                                                   |
|  |  |  |                   | Y.10 Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa selalu bergantung pada bantuan orang lain. |

### 3.5 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terhadap suatu fenomena sosial (Sugiyono, 2019). Skala Likert dipilih karena mampu mengkuantifikasi data kualitatif menjadi data numerik sehingga memudahkan dalam proses analisis statistik.

Dalam penelitian ini, setiap item pernyataan pada kuesioner akan diukur menggunakan lima tingkat skala Likert, yaitu: (1) Sangat Tidak Setuju (STS), (2) Tidak Setuju (TS), (3) Netral (N), (4) Setuju (S), (5) Sangat Setuju (SS). Penggunaan skala Likert lima poin ini bertujuan untuk memberikan variasi jawaban yang cukup bagi responden dalam mengekspresikan

persepsinya terhadap variabel lingkungan kerja, Kepuasan kerja, keterikatan pegawai, dan kinerja pegawai. Selain itu, skala ini juga dinilai efektif dan umum digunakan dalam penelitian kuantitatif di bidang manajemen sumber daya manusia (Sekaran & Bougie, 2016).

Data yang diperoleh dari skala Likert kemudian akan diolah sebagai data interval untuk keperluan analisis statistik, seperti uji validitas, reliabilitas, serta analisis regresi atau *structural equation modeling* (SEM), sehingga dapat menguji hubungan antar variabel secara lebih akurat.

### **3.6 Pengumpulan Data**

#### **3.6.1 Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam. Data ini mencerminkan persepsi responden terhadap variabel yang diteliti. Menurut (Sugiyono, 2019), data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, melainkan melalui dokumen atau sumber lain yang telah tersedia. Data ini meliputi informasi terkait jumlah pegawai, struktur organisasi, serta dokumen pendukung lainnya yang relevan dengan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016).

#### **3.6.2 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi Kuesioner (Angket) dan dokumentasi. Kuesioner merupakan metode utama dalam penelitian ini, yaitu dengan memberikan seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel dan menggunakan skala *Likert* sebagai alat ukur (Sugiyono, 2019).

Metode dokumentasi digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari kuesioner. Data dokumentasi meliputi arsip, laporan, serta informasi lain yang berkaitan dengan objek penelitian, sehingga dapat memperkuat hasil analisis (Sekaran & Bougie, 2016).

Dengan kombinasi metode tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memperoleh data yang komprehensif, akurat, dan sesuai dengan kebutuhan analisis penelitian

### **3.7 Uji Instrument Penelitian**

Dalam penelitian ini, uji instrumen dilakukan dengan menggunakan *outer model evaluation* pada analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. *Outer model* berfungsi untuk menilai hubungan antara indikator (item-item kuesioner) dengan konstruk (variabel laten) yang diukur. Dengan demikian, pengujian instrumen mencakup evaluasi validitas dan reliabilitas agar dapat dipastikan bahwa instrumen benar-benar mampu merepresentasikan variabel yang diteliti secara akurat dan konsisten (Hair et al., 2022)

#### **3.7.1 Evaluasi *Outer model* (Model Pengukuran)**

##### **3.7.1.1 Uji Validitas**

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui apakah item-item dalam kuesioner benar-benar mampu mengukur konstruk (variabel) yang dimaksud. Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan menggunakan *outer model evaluation* pada analisis *partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, yang mencakup beberapa tahap:

- ***Convergent validity***

Menilai sejauh mana indikator-indikator yang merefleksikan satu konstruk memiliki tingkat korelasi yang tinggi satu sama lain. Ukuran yang digunakan antara lain:

- *Loading Factor*  $\geq 0,70$ , menunjukkan bahwa indikator memiliki kontribusi kuat terhadap konstruknya.
- *Average Variance Extracted (AVE)*  $\geq 0,50$ , menandakan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten.

Jika nilai *loading factor* berada antara 0,40–0,70, indikator masih dapat dipertahankan apabila *AVE* memenuhi syarat minimum (Hair et al., 2022).

- ***Discriminant validity***

*Discriminant validity* digunakan untuk memastikan bahwa konstruk benar-benar unik dan berbeda dari konstruk lainnya. Pendekatan utama yang digunakan adalah *cross loading*, setiap indikator harus memiliki *loading* lebih tinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan *loading* pada konstruk lain.

Dengan demikian, uji validitas dalam penelitian ini memastikan bahwa setiap indikator dalam kuesioner tidak hanya konsisten mengukur konstruknya sendiri (*convergent validity*), tetapi juga benar-benar berbeda dari konstruk lain (*discriminant validity*). Hal ini penting agar model penelitian memiliki keabsahan konseptual dan empiris (Ghozali, 2016)

### 3.7.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian memberikan hasil yang konsisten jika dilakukan pengukuran ulang pada kondisi yang sama (Hair et al., 2022). Dalam konteks *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, reliabilitas biasanya dievaluasi menggunakan *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability (CR)*:

- ***Cronbach Alpha*  $\geq 0,70$**

*Cronbach's alpha* digunakan untuk menilai konsistensi internal antar item dalam satu konstruk. Nilai ambang yang umum

digunakan adalah  $\geq 0,70$ . Nilai *Cronbach's alpha* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator dalam satu konstruk memiliki kesamaan makna dan mampu mengukur konsep yang sama secara konsisten (Creswell & Creswell, 2018).

- ***Composite Reliability (CR)  $\geq 0,70$***

*Composite Reliability* dianggap sebagai ukuran reliabilitas yang lebih baik dibandingkan *Cronbach's alpha* dalam konteks *PLS-SEM*, karena *CR* memperhitungkan nilai *loading factor* dari setiap indikator. Ambang batas *CR* yang disarankan adalah  $\geq 0,70$ . Nilai *CR* yang tinggi menunjukkan bahwa konstruk memiliki konsistensi internal yang baik, sehingga layak digunakan dalam analisis lebih lanjut (Hair et al., 2022).

Nilai di atas menunjukkan bahwa instrumen memiliki tingkat konsistensi yang baik dan dapat digunakan untuk penelitian lebih lanjut. Sejalan dengan panduan Hair et al. (2022), instrumen dinyatakan reliabel apabila kedua nilai tersebut memenuhi batas minimum, yang menandakan bahwa item-item dalam konstruk memiliki kesamaan makna secara statistik

### **3.7.1.3 *Collinearity (VIF – Variance Inflation Factor)***

Menurut Ghozali (2016), uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan apakah dalam model regresi terdapat hubungan yang tinggi antar variabel independen. Salah satu indikator yang digunakan adalah *Variance Inflation Factor (VIF)*.

- Nilai  $VIF \leq 10$  menunjukkan tidak adanya masalah multikolinearitas yang serius.
- Sebaliknya, nilai  $VIF > 10$  mengindikasikan adanya multikolinearitas yang tinggi sehingga dapat memengaruhi kestabilan estimasi koefisien regresi.
- nilai *tolerance* sebagai ukuran lain, di mana  $tolerance < 0,10$  menandakan adanya masalah multikolinearitas.

Dengan kata lain, semakin kecil nilai *VIF* (mendekati 1), semakin rendah kemungkinan terjadinya multikolinearitas.

### 3.8 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Menurut Hair et al. (2022), PLS-SEM adalah metode analisis yang *powerful* dan fleksibel, terutama dalam penelitian eksploratori atau prediktif, serta ketika data belum sepenuhnya memenuhi asumsi distribusi normal. Dalam penelitian ini, *PLS-SEM* digunakan untuk menganalisis hubungan antara lingkungan kerja dan Kepuasan kerja sebagai variabel independen, *employee performance* sebagai variabel dependen, dan *keterikatan pegawai* sebagai variabel mediasi.

Analisis data dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu:

#### 3.8.1 Evaluasi *Inner model* (Model Struktural)

Tahap ini digunakan untuk menguji hubungan antar konstruk laten dan signifikansi jalur (*path coefficients*) dalam model. Penilaian dilakukan berdasarkan nilai *R-square* ( $R^2$ ), *Q-square* ( $Q^2$ ) untuk *predictive relevance*, serta uji signifikansi menggunakan metode *bootstrapping* dengan nilai *t-statistic* dan *p-value*.

##### 3.8.1.1 Nilai Koefisien Jalur (*Path coefficient*)

Koefisien jalur menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antar variabel laten. Nilai ini berada dalam rentang -1 hingga +1. Semakin mendekati +1 atau -1, semakin kuat pengaruhnya:

- Nilai positif (+) menunjukkan hubungan searah, yaitu peningkatan konstruk eksogen akan meningkatkan konstruk endogen
- Nilai negatif (-) menunjukkan hubungan berlawanan, yaitu peningkatan konstruk eksogen menurunkan konstruk endogen.

Semakin besar nilai absolut *path coefficient*, semakin kuat pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen (Hair et al., 2022).

### 3.8.1.2 Uji Signifikansi (*Bootstrapping*)

Karena *PLS-SEM* berbasis varians, signifikansi *path coefficient* tidak diuji dengan distribusi parametrik biasa, tetapi menggunakan metode *bootstrapping* (Hair et al., 2022). Teknik ini melibatkan pengambilan sampel ulang dari data penelitian untuk menghasilkan distribusi empiris. Hasilnya berupa:

- $T\text{-statistic} \geq 1,96 \rightarrow$  signifikan pada level 5% (*two-tailed*).
- $T\text{-statistic} \geq 1,64 \rightarrow$  signifikan pada level 10%.
- $P\text{-value} \leq 0,05 \rightarrow$  signifikan pada tingkat kepercayaan 95%.

### 3.8.1.3 Nilai *R-Square* ( $R^2$ )

Nilai  $R^2$  menunjukkan kemampuan prediksi model terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini,  $R^2$  digunakan untuk melihat seberapa besar variabel *kinerja pegawai* dijelaskan oleh variabel lingkungan kerja, Kepuasan kerja dan *keterikatan pegawai*.

Kriteria interpretasi menurut Hair et al. (2022):

- $R^2 \geq 0.75 =$  kuat
- $R^2 \geq 0.50 =$  sedang/moderat
- $R^2 \geq 0.25 =$  lemah

Semakin tinggi nilai  $R^2$ , semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan konstruk endogen (Hair et al., 2022).

### 3.8.1.4 Nilai *Q-Square* ( $Q^2$ )

$Q^2$  mengukur *predictive relevance* dari model terhadap variabel dependen.  $Q^2$  fokus pada kemampuan model untuk memprediksi data yang diobservasi (*predictive relevance*). Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model memiliki daya prediksi (Creswell & Creswell, 2018).

Nilai  $Q^2$  diperoleh dengan teknik *blindfolding*, yakni sebagian data indikator dihilangkan secara sistematis, nilai yang

hilang diprediksi menggunakan model *PLS-SEM*, dan perbedaan antara nilai asli dan nilai prediksi dihitung (Hair et al., 2022).

Interpretasi menurut Hair et al. (2022):

- $Q^2 > 0.35$  = kuat
- $Q^2 > 0.15$  = moderat
- $Q^2 > 0.02$  = lemah

$Q^2$  dihitung melalui teknik *blindfolding*, dan menjadi pelengkap  $R^2$  dalam menilai kualitas model.

#### **3.8.1.5 Direct Effect**

*Direct effect* merupakan pengaruh suatu variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen) tanpa melalui variabel perantara (mediator) (Hair et al., 2022).

Jika variabel X berpengaruh signifikan terhadap Y, maka X disebut memiliki *direct effect* terhadap Y. Dalam kerangka model struktural, *direct effect* diwakili oleh koefisien jalur (*path coefficient*) yang menghubungkan langsung X dan Y (Hair et al., 2022).

Karakteristik dari *direct effect* dalam model struktural adalah bahwa hubungan yang terbentuk bersifat *linear* dan langsung antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Pengaruh ini diukur melalui koefisien jalur (*path coefficient*) yang menunjukkan arah dan kekuatan hubungan, dengan rentang nilai antara -1 hingga +1. Koefisien bernilai positif menunjukkan adanya hubungan searah, yaitu semakin tinggi nilai variabel eksogen maka semakin tinggi pula variabel endogen. Sebaliknya, koefisien negatif menandakan hubungan berlawanan arah, di mana peningkatan variabel eksogen justru menurunkan variabel endogen (Hair et al., 2022).

Signifikansi dari *direct effect* ini diuji menggunakan teknik *bootstrapping*, dengan kriteria statistik  $t \geq 1,96$  atau  $p \leq 0,05$  untuk tingkat signifikansi 5%, serta  $t \geq 2,58$  atau  $p \leq 0,01$  untuk tingkat

signifikansi 1% (Hair et al., 2022). Dengan demikian, *direct effect* memberikan gambaran empiris mengenai sejauh mana sebuah variabel independen dapat memengaruhi variabel dependen secara langsung tanpa melalui perantara (mediator).

#### **3.8.1.6 Indirect Effect**

Digunakan untuk menguji variabel mediasi dengan uji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Uji ini dilakukan dengan *bootstrapping* untuk melihat apakah variabel mediasi secara signifikan mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen (Hair et al., 2022).

*Indirect effect* dihitung sebagai Produk Jalur  $\rightarrow$  misalnya,  $X \rightarrow M = 0,40$  dan  $M \rightarrow Y = 0,50$ , maka *indirect effect*  $= 0,40 \times 0,50 = 0,20$ . Signifikansi diuji dengan *bootstrapping* karena distribusi efek mediasi biasanya tidak normal, *bootstrapping* digunakan untuk menghitung nilai *t-statistic*, *p-value*, dan *confidence interval*. Jalur dianggap signifikan bila nilai 0 tidak ada dalam *interval* (Hair et al., 2022).

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Direktorat Jenderal Pendidikan Islam (Ditjen Pendidikan Islam) merupakan salah satu unit eselon I di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia yang memiliki tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pendidikan Islam. Ditjen Pendidikan Islam berperan dalam pengelolaan pendidikan Islam mulai dari pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan menengah, pendidikan pesantren, hingga pendidikan tinggi keagamaan Islam. Selain itu, Ditjen Pendidikan Islam juga bertanggung jawab dalam pelaksanaan pembinaan, pengawasan, evaluasi, dan pengembangan mutu pendidikan Islam di Indonesia.

Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam menjadi pusat koordinasi berbagai program dan kebijakan strategis pendidikan Islam secara nasional. Berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 33 Tahun 2024, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam memiliki fungsi dalam perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, penyusunan norma, standar, prosedur dan kriteria, pemberian bimbingan teknis dan supervisi, pelaksanaan pemantauan dan evaluasi, serta penyusunan laporan di bidang pendidikan Islam. Sebagai unit kerja pada tingkat pusat, Ditjen Pendidikan Islam memiliki peran penting dalam mendukung tercapainya tujuan pembangunan pendidikan Islam yang efektif, akuntabel, dan berkelanjutan.

Penelitian ini dilaksanakan pada pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia yang berusia maksimal 39 tahun. Berdasarkan data kepegawaian per Mei 2026, jumlah populasi yang memenuhi kriteria penelitian sebanyak 274 pegawai. Dari jumlah tersebut, ditetapkan sampel penelitian

sebanyak 163 responden yang dipilih menggunakan teknik simple random sampling. Pemilihan pegawai berusia maksimal 39 tahun didasarkan pada pertimbangan bahwa kelompok usia ini berada pada fase karier awal hingga menengah yang memiliki karakteristik adaptif terhadap perubahan organisasi, transformasi digital, serta pengembangan kompetensi dan karier. Oleh karena itu, kelompok pegawai tersebut dinilai relevan untuk mengkaji pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan keterikatan pegawai sebagai variabel mediasi.

## 4.1.2 Gambaran Umum Responden

### 4.1.2.1 *Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin*

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut.

**Tabel 4. 1 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Persentase |
|---------------|-----------|------------|
| Laki - Laki   | 61        | 33.9%      |
| Perempuan     | 119       | 66.1%      |

Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.1 diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 119 orang atau 66,1% dari total responden. Sementara itu, responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 61 orang atau 33,9%. Hasil ini menunjukkan bahwa komposisi pegawai yang menjadi responden penelitian didominasi oleh perempuan, sehingga persepsi yang diperoleh terkait lingkungan kerja, kepuasan kerja, keterikatan pegawai, dan kinerja pegawai sebagian besar berasal dari pegawai perempuan.

### 4.1.2.2 *Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia*

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut.

**Tabel 4. 2 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia**

| Usia          | Frekuensi | Persentase |
|---------------|-----------|------------|
| 20 - 25 Tahun | 24        | 13.3%      |
| 26 - 30 Tahun | 67        | 37.2%      |
| 31 - 35 Tahun | 62        | 34.4%      |
| 36 - 39 Tahun | 27        | 15%        |

Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.2 diketahui bahwa responden terbanyak berada pada rentang usia 26–30 tahun sebanyak 67 orang atau 37,2%, diikuti usia 31–35 tahun sebanyak 62 orang atau 34,4%. Responden berusia 36–39 tahun sebanyak 27 orang atau 15,0%, sedangkan kelompok usia 20–25 tahun berjumlah 24 orang atau 13,3%. Data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada usia produktif dan termasuk dalam kelompok pegawai muda yang sedang berada pada fase pengembangan karier serta memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan lingkungan kerja dan teknologi.

#### **4.1.2.3 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Aaaaaaa Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut.

**Tabel 4. 3 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

| Lama Bekerja | Frekuensi | Persentase |
|--------------|-----------|------------|
| < 1 Tahun    | 1         | 0.6%       |
| 1 - 3 Tahun  | 81        | 45%        |
| 4 - 6 Tahun  | 74        | 41.1%      |
| > 6 Tahun    | 24        | 13.3%      |

Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.3 diketahui bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja 1–3 tahun sebanyak 81 orang atau 45,0%, diikuti responden dengan masa kerja 4–6 tahun sebanyak 74 orang atau 41,1%. Responden dengan masa kerja lebih dari 6 tahun berjumlah 24 orang atau 13,3%, sedangkan responden dengan

masa kerja kurang dari 1 tahun hanya sebanyak 1 orang atau 0,6%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk memahami kondisi organisasi, lingkungan kerja, serta sistem kerja yang berlaku di Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia.

## **4.2 Hasil Pengolahan Data**

Hasil pengolahan data dalam penelitian ini diperoleh melalui analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 3. SEM-PLS digunakan karena mampu menguji hubungan antar konstruk laten, baik secara langsung maupun tidak langsung, serta sesuai untuk model penelitian yang melibatkan variabel mediasi (Hair et al., 2022). Tahapan pengujian meliputi evaluasi *outer model* yang terdiri dari uji validitas dan reliabilitas, serta evaluasi *inner model* yang meliputi *path coefficient*, *bootstrapping*, R-Square, Q-Square, direct effect, indirect effect, dan uji mediasi.

### **4.2.1 Analisis Outer model**

Analisis *outer model* digunakan untuk menilai kelayakan indikator dalam merepresentasikan konstruk laten. Pada penelitian ini, evaluasi *outer model* dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilihat dari nilai outer loading, Average Variance Extracted (AVE), dan *discriminant validity*, sedangkan uji reliabilitas dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability*. Selain itu, pengujian collinearity dilakukan melalui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF).

#### **4.2.1.1 Uji Validitas**

Uji validitas bertujuan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk penelitian secara tepat. Dalam SEM-PLS, validitas konvergen dapat dilihat melalui nilai outer loading dan AVE. Menurut Hair et al. (2022), indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai outer loading lebih dari

0,70, sedangkan konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai AVE lebih dari 0,50

**Tabel 4. 4 Outer Loading**

| Variabel                             | Indikator     | Outer Loading | Keterangan |
|--------------------------------------|---------------|---------------|------------|
| <b>X1<br/>Lingkungan<br/>Kerja</b>   | <b>X1.1.1</b> | 0.873         | Valid      |
|                                      | <b>X1.1.2</b> | 0.890         | Valid      |
|                                      | <b>X1.2.1</b> | 0.892         | Valid      |
|                                      | <b>X1.2.2</b> | 0.876         | Valid      |
|                                      | <b>X1.3.1</b> | 0.872         | Valid      |
|                                      | <b>X1.3.2</b> | 0.865         | Valid      |
|                                      | <b>X1.4.1</b> | 0.873         | Valid      |
|                                      | <b>X1.4.2</b> | 0.902         | Valid      |
| <b>X2<br/>Kepuasan<br/>Kerja</b>     | <b>X2.1.1</b> | 0.860         | Valid      |
|                                      | <b>X2.1.2</b> | 0.877         | Valid      |
|                                      | <b>X2.2.1</b> | 0.899         | Valid      |
|                                      | <b>X2.2.2</b> | 0.835         | Valid      |
|                                      | <b>X2.3.1</b> | 0.868         | Valid      |
|                                      | <b>X2.3.2</b> | 0.862         | Valid      |
|                                      | <b>X2.4.1</b> | 0.885         | Valid      |
|                                      | <b>X2.4.2</b> | 0.864         | Valid      |
| <b>Y Kinerja<br/>Pegawai</b>         | <b>Y1.1.1</b> | 0.888         | Valid      |
|                                      | <b>Y1.1.2</b> | 0.848         | Valid      |
|                                      | <b>Y1.2.1</b> | 0.864         | Valid      |
|                                      | <b>Y1.2.2</b> | 0.859         | Valid      |
|                                      | <b>Y1.3.1</b> | 0.820         | Valid      |
|                                      | <b>Y1.3.2</b> | 0.793         | Valid      |
|                                      | <b>Y1.4.1</b> | 0.832         | Valid      |
|                                      | <b>Y1.4.2</b> | 0.869         | Valid      |
|                                      | <b>Y1.5.1</b> | 0.837         | Valid      |
|                                      | <b>Y1.5.2</b> | 0.832         | Valid      |
| <b>Z<br/>Keterikatan<br/>Pegawai</b> | <b>Z1.1.1</b> | 0.861         | Valid      |
|                                      | <b>Z1.1.2</b> | 0.794         | Valid      |
|                                      | <b>Z1.2.1</b> | 0.858         | Valid      |
|                                      | <b>Z1.2.2</b> | 0.823         | Valid      |
|                                      | <b>Z1.3.1</b> | 0.891         | Valid      |
|                                      | <b>Z1.3.2</b> | 0.852         | Valid      |

Data diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 3, seluruh indikator pada variabel Lingkungan Kerja (X1),

Kepuasan Kerja (X2), Keterikatan Pegawai (Z), dan Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Nilai outer loading tertinggi terdapat pada indikator X1.4.2 sebesar 0,902, sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator Z1.1.2 sebesar 0,794. Dengan demikian seluruh indikator dinyatakan valid dan mampu menjelaskan konstruk yang diukur.

Selain menggunakan nilai outer loading, validitas konvergen juga dievaluasi melalui nilai Average Variance Extracted (AVE). Nilai AVE menunjukkan besarnya varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50 (Hair et al., 2022).

**Tabel 4. 5 Hasil Average Variance Extracted (AVE)**

| Variabel                     | (AVE) | Keterangan   |
|------------------------------|-------|--------------|
| <b>X1 Lingkungan Kerja</b>   | 0.775 | <b>Valid</b> |
| <b>X2 Kepuasan Kerja</b>     | 0.755 | <b>Valid</b> |
| <b>Y Kinerja Pegawai</b>     | 0.713 | <b>Valid</b> |
| <b>Z Keterikatan Pegawai</b> | 0.718 | <b>Valid</b> |

Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.5 diketahui bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50. Variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai AVE sebesar 0,775, Kepuasan Kerja sebesar 0,755, Kinerja Pegawai sebesar 0,713, dan Keterikatan Pegawai sebesar 0,718. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dan konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi syarat *convergent validity* dan layak digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Selanjutnya, *discriminant validity* digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik

pengukuran yang berbeda dari konstruk lainnya. Pengujian ini dilakukan melalui nilai *cross loading*, yaitu dengan melihat apakah setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lain (Hair et al., 2022).

**Tabel 4. 6 Hasil Uji *Discriminant Validity***

|        | Lingkungan Kerja | Kepuasan Kerja | Kinerja Pegawai | Keterikatan Pegawai |
|--------|------------------|----------------|-----------------|---------------------|
| X1.1.1 | 0.873            | -0.035         | 0.272           | -0.348              |
| X1.1.2 | 0.890            | 0.034          | 0.358           | -0.401              |
| X1.2.1 | 0.892            | -0.009         | 0.378           | -0.343              |
| X1.2.2 | 0.876            | 0.035          | 0.352           | -0.357              |
| X1.3.1 | 0.872            | -0.038         | 0.325           | -0.302              |
| X1.3.2 | 0.865            | -0.033         | 0.322           | -0.332              |
| X1.4.1 | 0.873            | -0.020         | 0.327           | -0.312              |
| X1.4.2 | 0.902            | 0.000          | 0.272           | -0.383              |
| X2.1.1 | 0.002            | 0.860          | 0.416           | -0.208              |
| X2.1.2 | -0.020           | 0.877          | 0.339           | -0.163              |
| X2.2.1 | -0.013           | 0.899          | 0.325           | -0.293              |
| X2.2.2 | 0.003            | 0.835          | 0.334           | -0.315              |
| X2.3.1 | -0.012           | 0.868          | 0.366           | -0.253              |
| X2.3.2 | -0.005           | 0.862          | 0.310           | -0.223              |
| X2.4.1 | 0.006            | 0.885          | 0.405           | -0.258              |
| X2.4.2 | -0.019           | 0.864          | 0.312           | -0.234              |
| Y1.1.1 | 0.318            | 0.316          | 0.888           | -0.280              |
| Y1.1.2 | 0.320            | 0.365          | 0.848           | -0.267              |
| Y1.2.1 | 0.323            | 0.306          | 0.864           | -0.217              |
| Y1.2.2 | 0.305            | 0.346          | 0.859           | -0.257              |
| Y1.3.1 | 0.291            | 0.382          | 0.820           | -0.274              |
| Y1.3.2 | 0.268            | 0.254          | 0.793           | -0.189              |
| Y1.4.1 | 0.317            | 0.351          | 0.832           | -0.341              |
| Y1.4.2 | 0.361            | 0.369          | 0.869           | -0.295              |
| Y1.5.1 | 0.334            | 0.347          | 0.837           | -0.308              |
| Y1.5.2 | 0.289            | 0.376          | 0.832           | -0.282              |
| Z1.1.1 | -0.416           | -0.249         | -0.324          | 0.861               |
| Z1.1.2 | -0.247           | -0.216         | -0.222          | 0.794               |
| Z1.2.1 | -0.351           | -0.299         | -0.289          | 0.858               |
| Z1.2.2 | -0.289           | -0.136         | -0.241          | 0.823               |
| Z1.3.1 | -0.335           | -0.292         | -0.311          | 0.891               |

|               |        |        |        |       |
|---------------|--------|--------|--------|-------|
| <b>21.3.2</b> | -0.339 | -0.210 | -0.232 | 0.852 |
|---------------|--------|--------|--------|-------|

Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.6 terlihat bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Sebagai contoh, indikator X1.1.1 memiliki nilai loading sebesar 0,873 pada variabel Lingkungan Kerja, lebih tinggi dibandingkan loading pada variabel Kepuasan Kerja (-0,035), Kinerja Pegawai (0,272), dan Keterikatan Pegawai (-0,348). Pola yang sama juga ditunjukkan oleh seluruh indikator pada variabel lainnya.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing indikator mampu membedakan konstruk yang diukur dengan konstruk lainnya secara baik. Dengan demikian seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria discriminant validity sehingga layak digunakan dalam analisis model struktural.

#### 4.2.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi internal indikator dalam mengukur suatu konstruk. Pengujian reliabilitas pada penelitian ini menggunakan *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability*. Menurut Hair et al. (2022), suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* lebih besar dari 0,70.

**Tabel 4. 7 Composite Reliability**

|                              | <i>Cronbach's alpha</i> | <i>Composite Reliability</i> | Keterangan      |
|------------------------------|-------------------------|------------------------------|-----------------|
| <b>X1 Lingkungan Kerja</b>   | 0.959                   | 0.961                        | <b>Reliabel</b> |
| <b>X2 Kepuasan Kerja</b>     | 0.954                   | 0.956                        | <b>Reliabel</b> |
| <b>Y Kinerja Pegawai</b>     | 0.955                   | 0.957                        | <b>Reliabel</b> |
| <b>Z Keterikatan Pegawai</b> | 0.921                   | 0.933                        | <b>Reliabel</b> |

Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.7 diketahui bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70. Variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,959 dan *Composite Reliability* sebesar 0,961. Variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,954 dan *Composite Reliability* sebesar 0,956. Variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,955 dan *Composite Reliability* sebesar 0,957, sedangkan variabel Keterikatan Pegawai memiliki nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,921 dan *Composite Reliability* sebesar 0,933.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Dengan demikian seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk pengujian model struktural.

Selanjutnya, Uji collinearity dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya masalah multikolinearitas antar indikator dalam model penelitian. Menurut Hair et al. (2022), model dinyatakan terbebas dari masalah multikolinearitas apabila nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari 5.

**Tabel 4. 8 Nilai *Variance Inflation Factor***

|               | <b>VIF</b> | <b>Keterangan</b>                  |
|---------------|------------|------------------------------------|
| <b>X1.1.1</b> | 3.340      | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| <b>X1.1.2</b> | 3.746      | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| <b>X1.2.1</b> | 3.915      | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| <b>X1.2.2</b> | 3.494      | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| <b>X1.3.1</b> | 3.461      | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| <b>X1.3.2</b> | 3.191      | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| <b>X1.4.1</b> | 3.463      | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| <b>X1.4.2</b> | 4.216      | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| <b>X2.1.1</b> | 3.219      | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| <b>X2.1.2</b> | 3.549      | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| <b>X2.2.1</b> | 4.282      | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |

|        |       |                                    |
|--------|-------|------------------------------------|
| X2.2.2 | 2.702 | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| X2.3.1 | 3.208 | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| X2.3.2 | 3.383 | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| X2.4.1 | 3.778 | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| X2.4.2 | 3.231 | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| Y1.1.1 | 3.901 | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| Y1.1.2 | 3.037 | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| Y1.2.1 | 3.770 | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| Y1.2.2 | 3.208 | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| Y1.3.1 | 2.810 | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| Y1.3.2 | 2.369 | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| Y1.4.1 | 2.811 | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| Y1.4.2 | 3.566 | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| Y1.5.1 | 2.873 | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| Y1.5.2 | 2.929 | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| Z1.1.1 | 2.535 | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| Z1.1.2 | 2.171 | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| Z1.2.1 | 2.588 | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| Z1.2.2 | 2.462 | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| Z1.3.1 | 3.258 | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| Z1.3.2 | 2.759 | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |

Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa seluruh indikator memiliki nilai VIF berkisar antara 2,171 hingga 4,282. Nilai VIF tertinggi terdapat pada indikator X2.2.1 sebesar 4,282, sedangkan nilai VIF terendah terdapat pada indikator Z1.1.2 sebesar 2,171. Seluruh nilai VIF berada di bawah batas maksimum 5, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas pada model penelitian.

Dengan demikian, hasil evaluasi *outer model* menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas, serta tidak mengalami masalah multikolinearitas. Oleh karena itu, model pengukuran (*outer model*) dinyatakan layak dan dapat dilanjutkan pada tahap evaluasi model struktural (*inner model*).

#### 4.2.2 Inner model

Analisis inner model dilakukan untuk menilai hubungan antarvariabel laten dalam model penelitian. Evaluasi ini mencakup pengujian path coefficient, bootstrapping, R-Square, Q-Square, direct effect, indirect effect, dan uji mediasi. Melalui pengujian inner model, dapat diketahui arah hubungan, tingkat signifikansi, 78 kemampuan penjelasan model, serta peran variabel mediasi dalam hubungan Psychological Safety terhadap kreativitas pegawai

##### 4.2.2.1 Path Coefficient

Analisis koefisien jalur (*path coefficient*) dilakukan untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan antar variabel laten dalam model penelitian. Menurut Hair et al. (2022), nilai koefisien jalur berada pada rentang -1 sampai +1. Nilai positif menunjukkan hubungan searah antar variabel, sedangkan nilai negatif menunjukkan hubungan yang berlawanan arah. Semakin besar nilai absolut koefisien jalur, maka semakin kuat pengaruh yang diberikan oleh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

**Tabel 4. 9 Path coefficient**

| Variabel                                | Nilai Koefisien | Keterangan            |
|-----------------------------------------|-----------------|-----------------------|
| Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai     | 0.344           | Arah hubungan positif |
| Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai       | 0.387           | Arah hubungan positif |
| Lingkungan Kerja -> Keterikatan Pegawai | -0.398          | Arah hubungan negatif |
| Kepuasan Kerja -> Keterikatan Pegawai   | -0.286          | Arah hubungan negatif |
| Keterikatan Pegawai -> Kinerja Pegawai  | -0.078          | Arah hubungan negatif |

Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.9 diketahui bahwa hubungan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai koefisien jalur terbesar yaitu sebesar 0,387. Nilai tersebut menunjukkan bahwa

Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, yang berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai maka cenderung akan meningkatkan kinerja pegawai.

Selanjutnya, hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,344. Nilai tersebut juga menunjukkan arah hubungan positif, sehingga semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan pegawai maka kinerja pegawai cenderung meningkat.

Sementara itu, hubungan Lingkungan Kerja terhadap Keterikatan Pegawai memiliki nilai koefisien jalur sebesar -0,398 dan hubungan Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Pegawai memiliki nilai koefisien jalur sebesar -0,286. Kedua hubungan tersebut menunjukkan arah hubungan negatif. Selain itu, hubungan Keterikatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai koefisien jalur sebesar -0,078 yang juga menunjukkan arah hubungan negatif.

Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa variabel Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja memiliki hubungan positif terhadap Kinerja Pegawai. Namun, hubungan yang melibatkan variabel Keterikatan Pegawai menunjukkan arah negatif. Oleh karena itu, diperlukan pengujian lebih lanjut melalui analisis *bootstrapping* untuk mengetahui apakah hubungan-hubungan tersebut signifikan secara statistik atau tidak.

#### **4.2.2.2 Uji Signifikansi (Bootstrapping)**

Pengujian signifikansi dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* pada SmartPLS 3 untuk mengetahui signifikansi hubungan antar variabel dalam model struktural. Menurut Hair et al. (2022), suatu hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila memiliki nilai T-statistic  $> 1,96$  dan P-value  $< 0,05$  pada tingkat signifikansi 5%.

**Tabel 4. 10 Hasil Uji *Bootstrapping***

|                                                            | T statistics | P values | Keterangan          |
|------------------------------------------------------------|--------------|----------|---------------------|
| <b>X1 Lingkungan Kerja -&gt; Y<br/>Kinerja Pegawai</b>     | 4.797        | 0.000    | Signifikan          |
| <b>X1 Lingkungan Kerja -&gt; Z<br/>Keterikatan Pegawai</b> | 6.398        | 0.000    | Signifikan          |
| <b>X2 Kepuasan Kerja -&gt; Y<br/>Kinerja Pegawai</b>       | 6.262        | 0.000    | Signifikan          |
| <b>X2 Kepuasan Kerja -&gt; Z<br/>Keterikatan Pegawai</b>   | 4.531        | 0.000    | Signifikan          |
| <b>Z Keterikatan Pegawai -&gt; Y<br/>Kinerja Pegawai</b>   | 1.050        | 0.294    | Tidak<br>Signifikan |

Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.10, hubungan antara Lingkungan Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memperoleh nilai T-statistic sebesar 4,797 dan P-value sebesar 0,000. Nilai tersebut memenuhi kriteria signifikansi karena T-statistic > 1,96 dan P-value < 0,05. Dengan demikian, Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Hubungan antara Lingkungan Kerja (X1) terhadap Keterikatan Pegawai (Z) memperoleh nilai T-statistic sebesar 6,398 dan P-value sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Keterikatan Pegawai.

Selanjutnya, hubungan antara Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memperoleh nilai T-statistic sebesar 6,262 dan P-value sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Hubungan antara Kepuasan Kerja (X2) terhadap Keterikatan Pegawai (Z) memperoleh nilai T-statistic sebesar 4,531 dan P-value

sebesar 0,000. Oleh karena itu, Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap Keterikatan Pegawai.

Berbeda dengan hubungan sebelumnya, hubungan antara Keterikatan Pegawai (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memperoleh nilai T-statistic sebesar 1,050 dan P-value sebesar 0,294. Nilai tersebut tidak memenuhi kriteria signifikansi karena  $T\text{-statistic} < 1,96$  dan  $P\text{-value} > 0,05$ . Dengan demikian, Keterikatan Pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Secara keseluruhan, hasil pengujian bootstrapping menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai maupun Keterikatan Pegawai. Namun, Keterikatan Pegawai tidak terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil ini mengindikasikan bahwa peran Keterikatan Pegawai sebagai variabel mediasi perlu diuji lebih lanjut melalui analisis pengaruh tidak langsung (indirect effect).

#### 4.2.2.3 Nilai R-Square

Nilai R-Square ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen pada model penelitian. Menurut Hair et al. (2022), nilai R-Square sebesar 0,75 dikategorikan kuat, 0,50 dikategorikan moderat, dan 0,25 dikategorikan lemah.

**Tabel 4. 11 Nilai R-Square**

|                              | <b>R-square</b> | <b>Keterangan</b> |
|------------------------------|-----------------|-------------------|
| <b>Y Kinerja Pegawai</b>     | 0.311           | Lemah             |
| <b>Z Keterikatan Pegawai</b> | 0.258           | Lemah             |

Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.11, variabel Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai R-Square sebesar 0,311. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar

31,1% variasi Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Keterikatan Pegawai yang terdapat dalam model penelitian. Sementara itu, sisanya sebesar 68,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian yang tidak diteliti.

Selanjutnya, variabel Keterikatan Pegawai (Z) memiliki nilai R-Square sebesar 0,258. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 25,8% variasi Keterikatan Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja. Adapun sisanya sebesar 74,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian.

Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Hair et al. (2022), nilai R-Square sebesar 0,311 pada variabel Kinerja Pegawai dan 0,258 pada variabel Keterikatan Pegawai termasuk dalam kategori lemah (weak). Meskipun demikian, nilai tersebut masih dapat diterima dalam penelitian bidang manajemen dan ilmu sosial karena mampu menjelaskan sebagian variasi variabel endogen yang diteliti. Dengan demikian, model penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang cukup untuk menjelaskan hubungan antara Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Keterikatan Pegawai, dan Kinerja Pegawai.

#### 4.2.2.4 Nilai *Q-Square*

Nilai Q-Square ( $Q^2$ ) digunakan untuk mengukur kemampuan prediksi (predictive relevance) model terhadap variabel endogen. Menurut Hair et al. (2022), nilai  $Q^2$  lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi. Semakin besar nilai  $Q^2$ , semakin baik kemampuan model dalam memprediksi variabel endogen. Adapun kriteria penilaian  $Q^2$  yaitu nilai 0,02 dikategorikan lemah, 0,15 dikategorikan moderat, dan 0,35 dikategorikan kuat.

**Tabel 4. 12 Nilai Q-Square**

|  | <b>Q<sup>2</sup>predict</b> | <b>Keterangan</b> |
|--|-----------------------------|-------------------|
|  |                             |                   |

|                              |       |         |
|------------------------------|-------|---------|
| <b>Z Keterikatan Pegawai</b> | 0.215 | Moderat |
| <b>Y Kinerja Pegawai</b>     | 0.285 | Moderat |

Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.12, variabel Keterikatan Pegawai (Z) memiliki nilai  $Q^2$  sebesar 0,215. Nilai tersebut lebih besar dari 0,15 sehingga termasuk dalam kategori moderat. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik dalam menjelaskan variabel Keterikatan Pegawai.

Sementara itu, variabel Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai  $Q^2$  sebesar 0,285. Nilai tersebut juga berada di atas 0,15 sehingga termasuk dalam kategori moderat. Dengan demikian, model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik dalam menjelaskan variabel Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil tersebut, seluruh nilai  $Q^2$  dalam penelitian ini bernilai positif ( $Q^2 > 0$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki predictive relevance atau kemampuan prediksi yang baik terhadap variabel endogen yang diteliti. Oleh karena itu, model struktural yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis dan analisis hubungan antar variabel.

#### **4.2.2.5 Direct Effect**

Pengujian direct effect dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen tanpa melalui variabel mediasi. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila memiliki nilai T-statistic  $> 1,96$  dan P-value  $< 0,05$  pada tingkat signifikansi 5% (Hair et al., 2022).

**Tabel 4. 13 Hasil Direct Effect**

|                                                    | <b>T statistics</b> | <b>P values</b> |
|----------------------------------------------------|---------------------|-----------------|
| <b>X1 Lingkungan Kerja -&gt; Y Kinerja Pegawai</b> | 4.797               | 0.000           |
| <b>X2 Kepuasan Kerja -&gt; Y Kinerja Pegawai</b>   | 6.262               | 0.000           |

Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.13, hubungan antara Lingkungan Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai T-statistic sebesar 4,797 dengan nilai P-value sebesar 0,000. Nilai tersebut memenuhi kriteria signifikansi karena T-statistic lebih besar dari 1,96 dan P-value lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Selanjutnya, hubungan antara Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai T-statistic sebesar 6,262 dengan nilai P-value sebesar 0,000. Nilai tersebut juga memenuhi kriteria signifikansi, sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian direct effect, dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terbukti memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia. Dengan demikian, semakin baik lingkungan kerja dan semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, maka cenderung akan meningkatkan kinerja pegawai.

#### **4.2.2.6 Uji Mediasi**

Pengujian indirect effect dilakukan untuk mengetahui apakah variabel Keterikatan Pegawai (Z) mampu memediasi hubungan antara Lingkungan Kerja (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Menurut Hair et al. (2022), pengaruh tidak langsung

dinyatakan signifikan apabila memiliki nilai T-statistic  $> 1,96$  dan P-value  $< 0,05$  pada tingkat signifikansi 5%.

**Tabel 4. 14 Hasil Uji Indirect Effect**

|                                                                                         | <b>T<br/>statistic</b> | <b>P<br/>values</b> | <b>Keterangan</b>                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------|---------------------------------------|
| <b>X1 Lingkungan Kerja -&gt;<br/>Z Keterikatan Pegawai -<br/>&gt; Y Kinerja Pegawai</b> | 0.989                  | 0.323               | Tidak Signifikan<br>(Tidak Memediasi) |
| <b>X2 Kepuasan Kerja -&gt; Z<br/>Keterikatan Pegawai -&gt;<br/>Y Kinerja Pegawai</b>    | 0.979                  | 0.328               | Tidak Signifikan<br>(Tidak Memediasi) |

Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.14, pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Keterikatan Pegawai memiliki nilai T-statistic sebesar 0,989 dan P-value sebesar 0,323. Nilai tersebut tidak memenuhi kriteria signifikansi karena T-statistic lebih kecil dari 1,96 dan P-value lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, Keterikatan Pegawai tidak mampu memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Selanjutnya, pengaruh tidak langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Keterikatan Pegawai memiliki nilai T-statistic sebesar 0,979 dan P-value sebesar 0,328. Nilai tersebut juga tidak memenuhi kriteria signifikansi karena T-statistic lebih kecil dari 1,96 dan P-value lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, Keterikatan Pegawai tidak mampu memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa meskipun Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap Keterikatan Pegawai, variabel Keterikatan Pegawai tidak mampu meneruskan pengaruh tersebut kepada Kinerja Pegawai. Hal ini disebabkan karena hubungan antara Keterikatan Pegawai dan Kinerja Pegawai tidak signifikan, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil

pengujian bootstrapping sebelumnya. Dengan demikian, variabel Keterikatan Pegawai dalam penelitian ini tidak berperan sebagai variabel mediasi.

#### **4.3 Pembahasan**

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

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan SmartPLS 3, diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima, sehingga semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan pegawai maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja menjadi salah satu faktor penting yang mampu mendukung peningkatan kualitas kerja pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Sedarmayanti yang menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat, bahan, metode kerja, serta kondisi di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif akan membantu pegawai bekerja lebih efektif dan efisien sehingga mampu meningkatkan hasil kerja yang dicapai. Dengan adanya lingkungan kerja yang mendukung, pegawai dapat lebih fokus dalam menyelesaikan pekerjaan dan meminimalkan hambatan yang dapat mengganggu produktivitas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Badrianto dan Ekhsan (2020) yang menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan serupa juga diperoleh oleh Arista, Handaru, dan Sholikhah (2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, Putri dan Sumarsono (2025) menemukan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Kesamaan hasil

penelitian tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor penting yang dapat mendukung efektivitas kerja, meningkatkan kenyamanan dalam bekerja, serta mendorong pegawai untuk memberikan kinerja terbaiknya

Dalam perspektif Islam, pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang baik sejalan dengan ajaran Islam yang mendorong umatnya untuk menciptakan kemaslahatan dan kebaikan dalam setiap aktivitas. Allah SWT berfirman dalam QS. Az-Zalzalah ayat 7:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ۖ

Artinya: *"Barang siapa mengerjakan kebaikan seberat zarrah pun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya."* (QS. Az-Zalzalah Ayat 7).

Ayat tersebut mengandung makna bahwa setiap bentuk kebaikan yang dilakukan akan memberikan dampak positif, termasuk upaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Lingkungan kerja yang baik dapat menjadi sarana bagi pegawai untuk bekerja secara optimal sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan dan terus meningkatkan kualitas lingkungan kerja agar mampu mendukung produktivitas serta pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

#### **4.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan SmartPLS 3, diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis

kedua (H2) diterima, yang berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting yang mampu mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya yang muncul sebagai hasil evaluasi atas berbagai aspek pekerjaan. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas, serta berusaha memberikan hasil kerja terbaik bagi organisasi. Sebaliknya, rendahnya tingkat kepuasan kerja dapat menyebabkan menurunnya motivasi, komitmen, dan kualitas kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ghayas dan Abbas (2021) yang menyimpulkan bahwa berbagai dimensi kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini juga mendukung penelitian Kustiawan et al. (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian Maryati et al. (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kesamaan hasil tersebut memperkuat argumentasi bahwa pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, komitmen yang lebih baik, serta mampu menunjukkan performa kerja yang optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam perspektif Islam, kepuasan dalam bekerja merupakan bagian dari sikap syukur atas nikmat yang diberikan Allah SWT. Seorang muslim dianjurkan untuk melaksanakan pekerjaan dengan

sungguh-sungguh dan memberikan hasil yang terbaik. Hal tersebut sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ۝ ١٠٥

Artinya *"Dan katakanlah, bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu pula Rasul-Nya dan orang-orang mukmin."* (QS. At-Taubah Ayat 105).

Ayat tersebut mengajarkan bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan akan mendapatkan penilaian dari Allah SWT sehingga seorang muslim dituntut untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab, profesional, dan bersungguh-sungguh. Ketika pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya, maka dorongan untuk memberikan kinerja terbaik akan semakin meningkat sebagai bentuk pengabdian dan rasa syukur kepada Allah SWT.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang penting terhadap peningkatan kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai agar tercipta sumber daya manusia yang produktif, berkualitas, dan mampu mendukung keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

#### **4.3.3 Peran Keterikatan Pegawai dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan SmartPLS 3, diketahui bahwa keterikatan pegawai tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai T-statistic sebesar 0,989 yang lebih kecil dari 1,96 dan nilai P-value sebesar 0,323 yang lebih besar dari 0,05. Dengan

demikian, hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa keterikatan pegawai memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dinyatakan ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai lebih banyak terjadi secara langsung dibandingkan melalui keterikatan pegawai.

Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang baik memang mampu meningkatkan kinerja pegawai, namun peningkatan tersebut tidak harus melalui peningkatan keterikatan pegawai terlebih dahulu. Dalam konteks penelitian ini, pegawai tetap dapat menunjukkan kinerja yang baik karena tersedianya fasilitas kerja yang memadai, suasana kerja yang nyaman, serta dukungan organisasi yang membantu pelaksanaan pekerjaan. Dengan kata lain, lingkungan kerja telah memberikan dampak langsung terhadap efektivitas dan produktivitas kerja tanpa harus dipengaruhi oleh tingkat keterikatan pegawai.

Hasil penelitian ini berbeda dengan asumsi dalam Job Demands-Resources (JD-R) Theory yang menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan (job resources), seperti lingkungan kerja yang baik, dapat meningkatkan keterikatan pegawai yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Namun, pada penelitian ini hubungan antara keterikatan pegawai dan kinerja pegawai tidak terbukti signifikan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keterikatan pegawai belum menjadi mekanisme yang mampu menjembatani pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Mendonca, Riana, dan Soares (2020) yang menemukan bahwa keterikatan pegawai mampu memediasi secara penuh hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Temuan berbeda juga ditunjukkan oleh Husna dan Budiono (2022) yang menyatakan bahwa keterikatan pegawai berperan

sebagai variabel mediasi dalam pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil tersebut dapat disebabkan oleh karakteristik responden dan lingkungan organisasi yang berbeda. Pada penelitian ini, pegawai tetap mampu menunjukkan kinerja yang baik melalui dukungan lingkungan kerja yang tersedia tanpa harus melalui peningkatan keterikatan pegawai. Dengan demikian, lingkungan kerja memberikan pengaruh yang lebih dominan secara langsung terhadap kinerja pegawai dibandingkan melalui mekanisme mediasi keterikatan pegawai

Dalam perspektif Islam, setiap individu diperintahkan untuk bekerja secara profesional dan bertanggung jawab tanpa bergantung pada kondisi tertentu sebagai alasan untuk tidak memberikan hasil terbaik. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Mulk ayat 15:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ ١٥

Artinya: *"Dialah yang menjadikan bumi untuk kamu yang mudah dijelajahi, maka jelajalah di segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan."* (QS. Al-Mulk Ayat 15).

Ayat tersebut mengandung makna bahwa manusia diperintahkan untuk berusaha dan bekerja secara optimal dalam memanfaatkan berbagai fasilitas yang telah diberikan. Dalam konteks organisasi, lingkungan kerja yang baik merupakan salah satu fasilitas yang dapat mendukung pelaksanaan pekerjaan sehingga pegawai tetap dituntut untuk menunjukkan kinerja yang baik meskipun tingkat keterikatannya terhadap organisasi belum tentu tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterikatan pegawai tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung yang lebih

dominan terhadap kinerja pegawai dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui keterikatan pegawai. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam dapat lebih difokuskan pada penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, nyaman, dan mendukung pelaksanaan pekerjaan secara efektif.

#### **4.3.4 Peran Keterikatan Pegawai dalam Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan SmartPLS 3, diketahui bahwa keterikatan pegawai tidak mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan nilai T-statistic sebesar 0,979 yang lebih kecil dari 1,96 dan nilai P-value sebesar 0,328 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa keterikatan pegawai memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dinyatakan ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja lebih banyak memengaruhi kinerja pegawai secara langsung dibandingkan melalui keterikatan pegawai sebagai variabel mediasi.

Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung tetap menunjukkan kinerja yang baik meskipun tingkat keterikatan mereka terhadap organisasi belum tentu tinggi. Kepuasan kerja yang diperoleh dari aspek seperti kompensasi, hubungan kerja, kesempatan pengembangan karier, dan kondisi pekerjaan yang mendukung mampu mendorong pegawai untuk melaksanakan tugas secara optimal. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi faktor yang secara langsung memengaruhi peningkatan kinerja tanpa harus melalui proses peningkatan keterikatan pegawai terlebih dahulu.

Hasil penelitian ini belum sepenuhnya sejalan dengan Job Demands-Resources (JD-R) Theory yang menjelaskan bahwa berbagai

sumber daya organisasi dapat meningkatkan keterikatan pegawai, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap keterikatan pegawai, namun keterikatan pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kondisi tersebut menyebabkan keterikatan pegawai tidak mampu menjalankan perannya sebagai variabel mediasi. Temuan ini menunjukkan bahwa pada pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia, peningkatan kinerja lebih dipengaruhi oleh kepuasan yang dirasakan secara langsung daripada oleh tingkat keterikatan terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Aristotelin (2022) yang menemukan bahwa *employee involvement* atau keterikatan pegawai mampu memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Temuan berbeda juga ditunjukkan oleh Maryati et al. (2024) yang menyatakan bahwa keterikatan pegawai berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian Riyadi dan Suhana (2025) yang menemukan bahwa keterikatan pegawai tidak selalu mampu menjalankan fungsi mediasi secara efektif pada hubungan antar variabel. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa peran keterikatan pegawai sebagai variabel mediasi sangat bergantung pada karakteristik organisasi, budaya kerja, serta persepsi pegawai terhadap pekerjaannya. Pada penelitian ini, kepuasan kerja lebih berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai secara langsung dibandingkan melalui keterikatan pegawai

Dalam perspektif Islam, setiap individu dianjurkan untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab dan memberikan hasil terbaik atas amanah yang diberikan. Allah SWT berfirman dalam QS. An-Najm ayat 39:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ٣٩

Artinya: *"Dan bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya."* (QS. An-Najm Ayat 39).

Ayat tersebut menegaskan bahwa hasil yang diperoleh seseorang bergantung pada usaha dan kerja yang dilakukannya. Dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja dapat menjadi faktor yang mendorong pegawai untuk berusaha lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa dorongan tersebut tidak harus melalui keterikatan pegawai, melainkan dapat muncul secara langsung dari rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalankan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterikatan pegawai tidak mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan keterikatan pegawai tidak berperan sebagai penghubung dalam hubungan tersebut. Oleh karena itu, organisasi perlu lebih memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, seperti pemberian penghargaan yang adil, pengembangan karier, serta penciptaan kondisi kerja yang mendukung, guna meningkatkan kinerja pegawai secara optimal.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan keterikatan pegawai sebagai variabel mediasi pada pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Lingkungan kerja yang kondusif mampu mendukung kenyamanan, konsentrasi, dan efektivitas pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja yang diperoleh dari berbagai aspek pekerjaan mampu meningkatkan semangat, motivasi, dan tanggung jawab pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.
3. Keterikatan pegawai tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Meskipun lingkungan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap keterikatan pegawai, keterikatan pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, keterikatan pegawai tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai.
4. Keterikatan pegawai tidak mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterikatan pegawai,

namun keterikatan pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, keterikatan pegawai tidak dapat menjadi variabel yang menjembatani hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja merupakan faktor yang secara langsung memengaruhi kinerja pegawai, sedangkan keterikatan pegawai tidak terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut pada pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia.

## **5.2 Saran**

### **5.2.1 Saran Praktis**

1. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam perlu mempertahankan dan meningkatkan kualitas lingkungan kerja agar tetap nyaman, aman, dan kondusif sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai.
2. Organisasi perlu meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui pemberian penghargaan yang adil, kesempatan pengembangan karier, serta sistem kerja yang mendukung kebutuhan pegawai.
3. Organisasi tetap perlu memperhatikan keterikatan pegawai melalui penguatan budaya organisasi, komunikasi yang efektif, dan peningkatan keterlibatan pegawai dalam kegiatan organisasi.

### **5.2.2 Saran Bagi Peneliti Selanjutnya**

1. Menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan, budaya organisasi, atau work-life balance.
2. Melakukan penelitian pada objek dan karakteristik responden yang berbeda untuk memperoleh hasil yang lebih beragam dan meningkatkan generalisasi penelitian.

3. Menggunakan keterikatan pegawai sebagai variabel independen atau moderator untuk memperoleh perspektif yang berbeda terkait pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.
4. Menggunakan metode penelitian yang lebih beragam, seperti mixed methods, agar dapat menggali fenomena penelitian secara lebih mendalam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adi Pracoyo, N., Naelati Tubastuvi, Santoso, S. B., & Wahyuni, S. (2022). Determinants of employee performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 11(2), 144–156. <https://doi.org/https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i2.1595>
- Ahakwa, I., Yang, J., Agba Tackie, E., & Atingabili, S. (2021). The Influence of Employee Engagement, Work Environment and Job Satisfaction on Organizational Commitment and Performance of Employees: A Sampling Weights in PLS path Modelling. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), 34–62. <https://doi.org/10.33215/sjom.v4i3.641>
- Ahmaddien, I. (2023). Effect Of Work-Life Balance On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction. *Edunomika*, 8(1), 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.29040/jie.v8i1.11228>
- Al-Asqalani, A. bin H. (2001). *Fathul Bari Syarah Shahih Al-Bukhari*.
- Al-Munawi, A. R. (2001). *Faidhul Qadir Syarah Jami' Ash-Shaghir*. Beirut: Dar Al-Kutub Al-'Ilmiyyah.
- Al-Qurthubi, M. A. (2006). *Al-Jami' li Ahkam al-Qur'an*. Beirut: Muassasah Ar-Risalah.
- An-Naysaburi, M. bin H. (2006). *Shahih Muslim*. Dar Tayyibah.
- Ardianto, Y., Riskarini, D., Baharuddin, G., & Handayani, S. P. (2024). The Impact of Compensation and Job Satisfaction on Employee Performance: A Case Study of PT Bank XYZ (Persero) Tbk. *Jurnal Bina Praja*, 16(2), 377–388. <https://doi.org/https://doi.org/10.21787/jbp.16.2024.377-388>
- Aristotelin, R. (2022). Effect of Job Satisfaction on Employee Performance Through Employee Involvement as Mediator Variables at Snack Food Distributors in Surabaya, Sidoarjo, and Gresik. *International Journal of Review Management Business and Entrepreneurship (RMBE)*, 2(1), 43–51. <https://doi.org/10.37715/rmbe.v2i1.3015>
- Badan Kepegawaian Negara. (2025). Regenerasi ASN dan transformasi digital pemerintahan. *Jurnal Civil Service*, 19(2).
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2020). EFFECT OF WORK ENVIRONMENT AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN PT. NESINAK INDUSTRIES. *Journal of Business, Management, and Accounting*, 2(1), 85–91. <https://doi.org/https://media.neliti.com/media/publications/322984-effect-of-work-environment-and-job-satis-76ff9018.pdf>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2023, 10, 36. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.)*. Sage Publications.
- Evada Rustina, Dermawan, A., Vidyaningrum, B., & Suwandi. (2025). The Impact of Job Satisfaction and Employee Engagement on Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(3), 1859–1870. <https://doi.org/DOI:10.37641/jimkes.v13i3.3336>
- Gallup. (2026). *State of the Global Workplace Report*.
- Ghayas, M. M., & Abbas, M. (2021). Job Satisfaction and Employee Performance: Evidence from the Banking Sector of Istanbul. *Reviews of Management Sciences*, 3(1), 49–56. <https://doi.org/https://doi.org/10.53909/rms.03.01.070>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate SPSS 23*.
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Husna, R. A., & Budiono, B. (2022). PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN WORK ENVIRONMENT TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE MELALUI EMPLOYEE. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2). <https://doi.org/https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/16508>
- Ibnu Katsir. (2004). *Tafsir Ibnu Katsir I*.
- Ibnu Majah, M. Y. (2007). *Sunan Ibnu Majah*. Riyadh: Maktabah Al-Ma'arif.
- Ispon Asep Yurano, Dirgantara, I. M. B., & Siolembe, S. P. (2024). Effect of Work Engagement, Work Environment, Work Motivation On Employee Performance Mediated by Job Satisfaction at KPP Pratama Gresik. *Lead Journal of Economy and Administration*, 2(4), 216–232. <https://doi.org/dx.doi.org/10.56403/lejea.v2i4.188>

- Jodi, S., & Tjahjani, P. (2022). Peran Kreativitas dan Keterikatan Karyawan Sebagai Pemediasi Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial. *Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 5(4), 536–552. <https://doi.org/https://doi.org/10.53695/injects.v6i1.1373>
- Kementerian Agama RI. (2026). *Laporan Kinerja Kementerian Agama Tahun 2025*. [https://doi.org/https://sipka.kemenag.go.id/document/dok\\_1772805770\\_LKJ%202025%20-%20Kementerian%20Agama\\_compressed.pdf](https://doi.org/https://sipka.kemenag.go.id/document/dok_1772805770_LKJ%202025%20-%20Kementerian%20Agama_compressed.pdf)
- Kustiawan, U., Marpaung, P., Lestari, U. D., & Andiyana, E. (2022). The Effect of Affective Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Employee Engagement on Job Happiness and Job Performance on Manufacturing Company in Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 573–591. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.52>
- Lee, D. Y., & Jo, Y. (2023). The job demands-resource model and performance: the mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1194018>
- Levia Arista, O., & Wahyu Handaru, A. (2022). WORK ENVIRONMENT AND WORK DISCIPLINE AS ANTECEDENT OF EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT. X. *Jurnal Dinamika Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 63–85. <https://doi.org/https://doi.org/10.21009/JDMB.05.1.4>
- Lubis, M. A., Sentosa, I., & Weber, G. W. (2025). Job Stress and Work Environment as Determinants of Employee Performance in the Indonesian Private Sector. *Journal Of Management Analytical and Solution (JoMAS)*, 5(2), 79–87. <https://doi.org/10.32734/jomas.v5i2.21039>
- Maryati, T., Danupranata, G., & Satria Nugraha, S. (2024). Job Satisfaction's Impact on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Sentralisasi*, 13(2), 13–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.33506/sl.v13i2.3202>
- Mendonca, P., Gede Riana, I., Da, A., & Soares, C. (2020). The Role of Employee Engagement Mediates the Relationship of the Work Environment, Teamwork on Employee Performance. *ABM : International Journal of Administration, Business and Management*, 2(2), 126–148.
- Menteri Agama RI. (2024). *Permenag Nomor 33 Tahun 2024*.
- Nawawi, I. (2005). *RIYADHUS SHALIHIN*.
- Pratiwi, J. A., & Fatoni, F. (2023). Pengaruh employee engagement dan work-life balance terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu*

- Manajemen*, (1), 432–444.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jim.v11n2.p432-444>
- Putri, D. N., & Sumarsono, T. G. (2025). Work life balance and work environment as determinants of employee performance: Empirical insights from a human resource perspective. *Journal of Economic, Business & Accounting Research*, 3(1), 1–27. <https://doi.org/https://doi.org/10.61511/jembar.v3i1.2025.1855>
- Riyadi, B. E., & Suhana, S. (2025). Employee Satisfaction And Work-life Balance On Employee Performance: Employee Engagement As Mediation Variable. *Kontigensi : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(1), 305–323. <https://doi.org/https://doi.org/10.56457/jimk.v13i1.780>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Rizki Manarissar Rajagukguk, I., Rosita, S., & Jambi, U. (2025). MAINTAINING THE WORK ENVIRONMENT TO IMPROVE EMPLOYEE PERFORMANCE. *Journal of Business Studies and Management Review (JBSMR)*, 8(2), 252–262. <https://doi.org/https://doi.org/10.22437/jbsmr.v8i2.45189>
- Saladin Batubara, S., & Andika, R. (2025). The Impact of Work Climate and Burnout on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediating Variable : Evidence from North Medan Samsat. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciencesinjects*, 6(1), 222–232. <https://doi.org/https://doi.org/10.53695/injects.v6i1.1373>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (7th ed.)*. Wiley.
- Sinambela, N. M. (2024, August 30). Kementerian PANRB gelar Survei-Evaluasi Budaya Kerja ASN 2024. ANTARA NEWS. <https://www.antaranews.com/berita/4296543/kementerian-panrb-gelar-survei-evaluasi-budaya-kerja-asn-2024>
- Subarto, & Solihin, D. (2025). The Influence of Work-Life Balance and Employee Engagement on Performance Through Job Satisfaction. *Jurnal Economia*, 21(1), 106–124. <https://doi.org/10.21831/economia.v20i1.70925>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Veronika, M., Gustari, I., & Sihite, M. (2024). *Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui*

*Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT X.* 4(4), 499–510. <https://doi.org/https://doi.org/10.59889/embiss.v4i4.340>

Wahyu Gunawan, A. P., & Wibisono. (2023). The Effect Of Trust, Employee Engagement On Employee Performance Mediation By Job Satisfaction In Private Banking Companies In Indonesia. *Journal Of Comprehensive Science*, 2(8), 1408–1416. <https://doi.org/https://doi.org/10.59188/jcs.v2i8.493>

## LAMPIRAN

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 Biodata Peneliti

#### BIODATA PENELITIAN

Nama : Nur Amiruddin Saud  
Tempat, Tanggal Lahir : Jakarta, 23 April 2004  
Alamat : Perumahan Bumi Tlaga Emas, Jl. Tirta Mulno  
No. 12. Tlogomas. Lowokwaru. Kota Malang  
Alamat Domisili : Perumahan Bumi Tlaga Emas, Jl. Tirta Mulno  
No. 12. Tlogomas. Lowokwaru. Kota Malang  
Telepon/HP : 081358511437  
E-mail : [nuramiruddin17@gmail.com](mailto:nuramiruddin17@gmail.com)

#### Pendidikan Formal

2008 – 2010 : TK Islam Nurul Falah  
2010 – 2016 : SDN Gunung 01 Jakarta  
2016 – 2019 : SMPN 101 Jakarta  
2019 – 2022 : Sekolah Islam Terpadu Misykat Al Anwar  
2022 – 2026 : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

#### Pendidikan Non-Formal

|             |   |                                                                      |
|-------------|---|----------------------------------------------------------------------|
| 2022 – 2023 | : | Program Khusus Pengembangan Bahasa Arap (PKPBA)<br>UIN Maliki Malang |
| 2023 – 2024 | : | <i>English Language Center (ELC)</i> UIN Maliki Malang               |

#### Aktivitas dan Pelatihan

1. Staff divisi Networking Kamajaya 2024
2. Staff divisi BUMK Kamajaya 2025
3. Staff Kedinasan Dalam Negeri DEMA FE 2024
4. Ketua DEMA FE 2025
5. KETUA KKM 157 Gading Kembar UIN Maliki Malang 2025
6. Anggota LSO Literasi Rayon Ekonomi Moch.Hatta 2024

7. Anggota Biro Intelektual Rayon Ekonomi Moch.Hatta 2025
8. Anggota Himpunan Pengusaha Muda Indonesia
9. Koordinator Lapangan Lembaga Penelitian Cyrus Network Jawa Timur 2023

## Lampiran 2 Kuesioner

### **“Pengaruh Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Mediasi dengan Keterikatan Pegawai pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama”**

Adapun kriteria responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pegawai pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia.
  2. Memiliki Pengalaman bekerja minimal 1 tahun.
  3. Bersedia mengisi kuesioner penelitian secara lengkap dan objektif.
1. Identitas
    - a. Nama/Inisial
    - b. Jenis Kelamin
    - c. Usia
    - d. Lama Bekerja
  2. Petunjuk pengisian kuesioner
    - a. Bacalah setiap pertanyaan mengenai lingkungan kerja, kepuasan kerja, keterikatan pegawai, dan kinerja pegawai sebelum memberikan jawaban.
    - b. Pilihan jawaban yang tersedia adalah:
      - 1 = Sangat Tidak Setuju
      - 2 = Tidak Setuju
      - 3 = Netral
      - 4 = Setuju
      - 5 = Sangat Setuju
  3. Kuesioner
    - a. Lingkungan Kerja

| Pertanyaan                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| X1.1 Ruang kerja mendukung pekerjaan saya.                         |   |   |   |   |   |
| X1.2 Pencahayaan dan suhu ruang kerja membuat saya nyaman bekerja. |   |   |   |   |   |
| X1.3 Fasilitas kerja memadai.                                      |   |   |   |   |   |

|                                                                             |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| X1.4 Peralatan kerja membantu saya menyelesaikan pekerjaan secara efektif.  |  |  |  |  |  |
| X1.5 Hubungan antarpegawai terjalin baik.                                   |  |  |  |  |  |
| X1.6 Rekan kerja saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.             |  |  |  |  |  |
| X1.7 Saya merasa aman dan nyaman saat bekerja.                              |  |  |  |  |  |
| X1.8 Lingkungan kerja memberikan kenyamanan secara fisik maupun psikologis. |  |  |  |  |  |

b. Kepuasan Kerja

| Pertanyaan                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| X2.1 Saya puas dengan kompensasi yang diterima.                                |   |   |   |   |   |
| X2.2 Kompensasi yang diberikan sesuai dengan beban pekerjaan saya.             |   |   |   |   |   |
| X2.3 Saya puas dengan hubungan kerja di organisasi.                            |   |   |   |   |   |
| X2.4 Komunikasi dengan rekan kerja dan atasan berjalan dengan baik.            |   |   |   |   |   |
| X2.5 Saya puas dengan peluang pengembangan karier.                             |   |   |   |   |   |
| X2.6 Organisasi memberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan kerja saya. |   |   |   |   |   |
| X2.7 Saya puas dengan kondisi kerja saat ini.                                  |   |   |   |   |   |
| X2.8 Kondisi kerja saat ini mendukung saya bekerja secara optimal.             |   |   |   |   |   |

c. Keterikatan Pegawai

| Pertanyaan                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Z.1 Saya bersemangat dalam bekerja.                                   |   |   |   |   |   |
| Z.2 Saya tetap memiliki energi saat menghadapi pekerjaan yang banyak. |   |   |   |   |   |
| Z.3 Saya bangga terhadap pekerjaan saya.                              |   |   |   |   |   |
| Z.4 Saya merasa pekerjaan saya memiliki arti penting bagi saya.       |   |   |   |   |   |
| Z.5 Saya fokus saat menyelesaikan pekerjaan.                          |   |   |   |   |   |
| Z.6 Saya merasa terlibat penuh ketika sedang bekerja.                 |   |   |   |   |   |

d. Kinerja Pegawai

| Pertanyaan                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Y.1 Saya bekerja sesuai standar organisasi.                                              |   |   |   |   |   |
| Y.2 Saya mampu menghasilkan pekerjaan yang teliti dan rapi.                              |   |   |   |   |   |
| Y.3 Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai target.                                          |   |   |   |   |   |
| Y.4 Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai jumlah yang ditetapkan.                    |   |   |   |   |   |
| Y.5 Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.                                            |   |   |   |   |   |
| Y.6 Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai jadwal yang telah ditentukan.                  |   |   |   |   |   |
| Y.7 Saya menggunakan waktu kerja secara efektif.                                         |   |   |   |   |   |
| Y.8 Saya mampu memanfaatkan fasilitas kerja secara optimal.                              |   |   |   |   |   |
| Y.9 Saya mampu bekerja secara mandiri.                                                   |   |   |   |   |   |
| Y.10 Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa selalu bergantung pada bantuan orang lain. |   |   |   |   |   |

### Lampiran 3 Responden

#### Lingkungan Kerja

| X1.1.1 | X1.1.2 | X1.2.1 | X1.2.2 | X1.3.1 | X1.3.2 | X1.4.1 | X1.4.2 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 3      | 4      | 3      | 3      | 3      | 4      | 4      | 3      |
| 4      | 3      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 4      |
| 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      |
| 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      |
| 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      |
| 4      | 3      | 4      | 4      | 4      | 3      | 3      | 3      |
| 4      | 4      | 3      | 4      | 3      | 4      | 3      | 4      |
| 4      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      | 4      |
| 4      | 4      | 4      | 4      | 3      | 4      | 4      | 3      |
| 3      | 4      | 3      | 4      | 3      | 4      | 4      | 4      |
| 5      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 5      | 5      |
| 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 4      |
| 4      | 4      | 3      | 5      | 4      | 4      | 3      | 4      |
| 3      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 3      | 4      |
| 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 5      |
| 4      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      |
| 4      | 3      | 3      | 3      | 4      | 3      | 4      | 4      |
| 5      | 5      | 4      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      |
| 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 3      | 4      |
| 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      |
| 4      | 3      | 4      | 3      | 4      | 5      | 4      | 3      |
| 5      | 5      | 5      | 5      | 4      | 4      | 4      | 4      |
| 4      | 5      | 4      | 4      | 4      | 5      | 3      | 4      |
| 3      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      |
| 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 5      | 4      |
| 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      |
| 4      | 4      | 3      | 3      | 3      | 4      | 4      | 3      |
| 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      |
| 3      | 3      | 4      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      |
| 4      | 3      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      |
| 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      |
| 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      |
| 4      | 5      | 4      | 4      | 4      | 5      | 5      | 5      |
| 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      |
| 4      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 4      | 3      |
| 4      | 5      | 4      | 3      | 4      | 5      | 4      | 4      |
| 3      | 3      | 3      | 3      | 4      | 3      | 3      | 3      |
| 3      | 3      | 4      | 4      | 3      | 3      | 4      | 3      |
| 5      | 4      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      |
| 5      | 4      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

### Kepuasan Kerja

| X2.1.1 | X2.1.2 | X2.2.1 | X2.2.2 | X2.3.1 | X2.3.2 | X2.4.1 | X2.4.2 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      |
| 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      |
| 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      |
| 4      | 3      | 3      | 3      | 4      | 3      | 3      | 3      |
| 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4      |
| 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      |
| 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      |
| 3      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 3      |
| 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      |
| 5      | 4      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      |
| 3      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      |
| 3      | 4      | 4      | 4      | 3      | 4      | 4      | 3      |
| 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      |
| 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      |
| 5      | 5      | 5      | 3      | 5      | 4      | 4      | 4      |
| 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      |
| 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      |
| 4      | 4      | 3      | 4      | 5      | 3      | 5      | 4      |
| 4      | 3      | 4      | 5      | 4      | 4      | 4      | 4      |
| 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 3      | 4      | 3      |
| 4      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4      |
| 4      | 5      | 4      | 4      | 4      | 4      | 5      | 5      |
| 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      |
| 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 5      | 3      | 5      |
| 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 5      |
| 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 5      |
| 3      | 4      | 3      | 4      | 3      | 4      | 3      | 4      |
| 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      |
| 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 5      | 5      |
| 5      | 4      | 4      | 4      | 4      | 3      | 4      | 4      |
| 3      | 4      | 3      | 4      | 4      | 4      | 3      | 3      |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

#### Keterikatan Pegawai

| Z1.1.1 | Z1.1.2 | Z1.2.1 | Z1.2.2 | Z1.3.1 | Z1.3.2 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      |
| 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      |
| 4      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      |
| 4      | 5      | 5      | 5      | 5      | 4      |
| 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      |
| 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      |
| 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4      |
| 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      |
| 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      |
| 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      |
| 4      | 4      | 4      | 3      | 5      | 4      |
| 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      |
| 4      | 4      | 3      | 4      | 3      | 3      |
| 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      |
| 3      | 3      | 4      | 3      | 3      | 3      |
| 5      | 4      | 4      | 3      | 4      | 5      |
| 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 5      |
| 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      |
| 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      |
| 3      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      |
| 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      |
| 4      | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

#### Kinerja Pegawai

| Y1.1.<br>1 | Y1.1.<br>2 | Y1.2.<br>1 | Y1.2.<br>2 | Y1.3.<br>1 | Y1.3.<br>2 | Y1.4.<br>1 | Y1.4.<br>2 | Y1.5.<br>1 | Y1.5.<br>2 |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          |
| 3          | 3          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          |
| 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 4          | 3          | 3          |
| 4          | 4          | 5          | 5          | 4          | 5          | 4          | 5          | 4          | 5          |
| 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          |
| 3          | 4          | 4          | 4          | 4          | 3          | 4          | 5          | 3          | 4          |
| 4          | 4          | 4          | 3          | 4          | 3          | 5          | 4          | 4          | 3          |
| 4          | 5          | 5          | 4          | 5          | 5          | 4          | 4          | 5          | 3          |
| 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          |
| 4          | 3          | 3          | 4          | 3          | 3          | 4          | 4          | 5          | 4          |
| 4          | 4          | 4          | 3          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 3          |
| 4          | 4          | 5          | 3          | 3          | 4          | 4          | 3          | 3          | 4          |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |

## Lampiran 4 Bebas Plagiasi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

### SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Zuraidah, M.S.A  
NIP : 197612102009122001  
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Nur Amiruddin Saud  
NIM : 2205011110145  
Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan sebagai Variabel Mediasi pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

| SIMILARTY INDEX | INTERNET SOURCES | PUBLICATION | STUDENT PAPER |
|-----------------|------------------|-------------|---------------|
| 22%             | 17%              | 13%         | 17%           |

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 10 Juni 2026

UP2M



Zuraidah, M.S.A

## Lampiran 5 Rekap Bimbingan



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

### JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

#### IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 220501110145  
Nama : Nur Amiruddin Saud  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Manajemen  
Dosen Pembimbing : Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M  
Judul Skripsi : **"Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia"**

#### JURNAL BIMBINGAN :

| No | Tanggal          | Deskripsi                                  | Tahun Akademik  | Status          |
|----|------------------|--------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| 1  | 18 Februari 2026 | Bimbingan terkait judul                    | Genap 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |
| 2  | 23 Maret 2026    | Bimbingan bab 1                            | Genap 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |
| 3  | 31 Maret 2026    | Bimbingan Bab 2                            | Genap 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |
| 4  | 23 April 2026    | Bimbingan bab 3                            | Genap 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |
| 5  | 7 Mei 2026       | Bimbingan bab 1 - 3 untuk seminar proposal | Genap 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |
| 6  | 8 Mei 2026       | BIMBINGAN 3 bab untuk finalisasi           | Genap 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |
| 7  | 23 Mei 2026      | Bimbingan Bab 3                            | Genap 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |
| 8  | 27 Mei 2026      | Revisi Sidang Proposal                     | Genap 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |
| 9  | 1 Juni 2026      | Bimbingan Olah data bab 4                  | Genap 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |
| 10 | 6 Juni 2026      | Bimbingan Bab 5                            | Genap 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |
| 11 | 8 Juni 2026      | Final Skripsi                              | Genap 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |

Malang, 8 Juni 2026

Dosen Pembimbing



Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M