

**PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA, PERILAKU ORGANISASI,
DAN DUKUNGAN MANAJEMEN PUNCAK TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DENGAN RELIGIUSITAS SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA
ORGANISASI PERANGKAT DAERAH (OPD)
PEMERINTAH KOTA TEGAL**



**Universitas
Harkat Negeri**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menempuh Mata Kuliah Skripsi Pada
Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Sektor Publik

OLEH:

NAMA : LARAS HATI KUSUMA DEWI

NIM : 22110009

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK
SEKOLAH VOKASI
UNIVERSITAS HARKAT NEGERI**

2026

HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama: Laras Hati Kusuma Dewi

NIM: 22110009

Adalah mahasiswa Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Sektor Publik Universitas Harkat Negeri, dengan ini saya menyatakan bahwa laporan skripsi yang berjudul:

“PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA, PERILAKU ORGANISASI, DAN DUKUNGAN MANAJEMEN PUNCAK TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN RELIGIUSITAS SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH (OPD) PEMERINTAH KOTA TEGAL”

Merupakan hasil pemikiran sendiri secara orisinil dan saya susun secara mandiri dengan tidak melanggar kode etik hak karya cipta. Pada laporan skripsi ini juga bukan merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik tertentu di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata Skripsi ini terbukti melanggar kode etik karya cipta atau merupakan karya yang dikategorikan mengandung unsur plagiarisme, maka saya bersedia untuk melakukan penelitian baru dan menyusun skripsi kembali, sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan sesungguhnya.

10 Agustus 2026
smbuat pernyataan,

9AB55AOX164038024

Laras Hati Kusuma Dewi
NIM 22110009

HALAMAN REKOMENDASI

Pembimbing Skripsi memberikan rekomendasi kepada:

Nama : Laras Hati Kusuma Dewi
NIM : 22110009
Program Studi : Sarjana Terapan Akuntansi Sektor Publik
Judul Skripsi : PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA,
PERILAKU ORGANISASI DAN DUKUNGAN
MANAJEMEN PUNCAK TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN RELIGIUSITAS SEBAGAI
VARIABEL MODERASI PADA ORGANISASI
PERANGKAT DAERAH (OPD) PEMERINTAH KOTA
TEGAL

Mahasiswa tersebut telah dinyatakan selesai melaksanakan bimbingan dan dapat mengikuti Ujian Skripsi pada Tahun Akademik 2026.

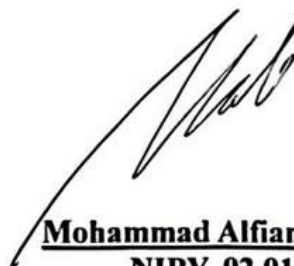
Tegal, 10 Agustus 2026

Pembimbing I



Nurul Mahmudah, S.E., M.Si., Ak., CA., CAAT.
NIPY. 09.015.243

Pembimbing II



Mohammad Alfian, M.Si., Ak.
NIPY. 02.018.366

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA, PERILAKU ORGANISASI
DAN DUKUNGAN MANAJEMEN PUNCAK TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DENGAN RELIGIUSITAS SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA
ORGANISASI PERANGKAT DAERAH (OPD)
PEMERINTAH KOTA TEGAL**

Oleh:

Nama : LARAS HATI KUSUMA DEWI

NIM : 22110009

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Tim Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan Akuntansi Sektor Publik pada Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Sektor Publik, Universitas Harkat Negeri.

Tim Penguji

Ketua Penguji : Nurul Mahmudah, S.E., M.Si., Ak., CA., CAAT.

NIDN. : 0629068902

Anggota Penguji I : Didik Ari Kustanto, S.STP., M.Ec.Dev.

Anggota Penguji II : Imam Hasan, S.Pd., S.Ak., M.Pd., CAAT., CTT.

NIDN. : 0610079302

(.....)
(.....)
(.....)

Tegal, 10 Agustus 2026

Menyetujui,

Sekolah Vokasi
Dekan

 **Universitas
Harkat Negeri**
Sekolah Vokasi

Dr. apt. Heru Nurcahyo, S. Farm., M.Sc.
NIPY. 10.007.038

Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi
Sektor Publik

 **Universitas
Harkat Negeri**
SARJANA TERAPAN AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK

Mohammad Alfian, M.Si., Ak.
NIPY. 02.018.366

**HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai mahasiswa Prodi Sarjana Terapan Akuntansi Sektor Publik Universitas Harkat Negeri, yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama : Laras Hati Kusuma Dewi

NIM : 22110009

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Prodi Sarjana Terapan Akuntansi Sektor Publik Universitas Harkat Negeri Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (*Non Exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul **“PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA, PERILAKU ORGANISASI, DAN DUKUNGAN MANAJEMEN PUNCAK TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN RELIGIUSITAS SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH (OPD) PEMERINTAH KOTA TEGAL”**

Dengan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (*Non Exclusive Royalty Free Right*) ini Prodi Sarjana Terapan Akuntansi Sektor Publik Universitas Harkat Negeri berhak menyimpan, mengalih-mediakan/formatkan mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikan dan menampilkan/mempublikasikan ke internet atau media lain untuk kepentingan akademik tanpa perlu meminta izin dari saya selama mencantumkan saya sebagai penulis/pencipta. Saya bersedia menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Prodi Sarjana Terapan Akuntansi Sektor Publik Universitas Harkat Negeri, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Tegal, 10 Agustus 2026
Yang membuat pernyataan,



Laras Hati Kusuma Dewi
NIM 22110009

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahnya yang telah memberikan kesehatan, kekuatan dan kesabaran untukku dalam mengerjakan Skripsi ini.

Skripsi ini penulis persembahkan untuk:

- ❖ Kepada keluarga tercinta, khususnya kedua orang tua saya, Ibu Farida Mappelwa dan Ayah Bambang Sudiro, serta Kakak saya, Kames Swara Prawira Negara, yang senantiasa memberikan kasih sayang, doa, dukungan, motivasi, serta pengorbanan yang tiada henti dalam setiap langkah kehidupan saya. Terima kasih atas segala kepercayaan, kesabaran, dan semangat yang selalu diberikan sehingga saya mampu menyelesaikan skripsi ini. Semoga karya sederhana ini dapat menjadi wujud rasa syukur yang telah diberikan kepada saya selama menempuh pendidikan.
- ❖ Terimakasih untuk Civitas Akademika Universitas Harkat Negeri.
- ❖ Terimakasih untuk dosen pembimbing saya Bapak Mohammad Alfian, M.Si., Ak., dan Nurul Mahmudah, S.E., M.Si., Ak., CA., CAAT., yang tak pernah lelah dan sabar memberikan arahan dan bimbingan kepada saya.
- ❖ Terimakasih untuk teman-teman saya atas kebersamaan, dukungan, motivasi, dan semangat yang telah diberikan selama masa perkuliahan hingga proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas bantuan, kerja sama, serta berbagai pengalaman yang telah dibagikan selama menempuh pendidikan. Semoga persahabatan dan silaturahmi yang telah terjalin dapat terus terjaga dengan baik serta menjadi kenangan yang bermakna.
- ❖ Kepada diri saya sendiri, Laras Hati Kusuma Dewi, terima kasih telah berjuang, bertahan, dan tidak menyerah dalam menghadapi setiap proses hingga berhasil menyelesaikan pendidikan Diploma Empat/Strata Satu (D4/S1) beserta skripsi ini. Semoga pencapaian ini menjadi langkah awal untuk terus berkembang dan meraih keberhasilan di masa mendatang.

ABSTRAK

Perkembangan penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik sangat bergantung pada kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelaksana pelayanan publik. Pada era otonomi daerah, Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dituntut memberikan pelayanan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kualitas sumber daya manusia, perilaku organisasi, dan dukungan manajemen puncak terhadap kinerja pegawai dengan religiusitas sebagai variabel moderasi pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Tegal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Populasi penelitian berjumlah 5.459 ASN yang tersebar pada 30 OPD Pemerintah Kota Tegal. Teknik pengambilan sampel menggunakan random sampling, sehingga diperoleh 150 responden. Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.1 melalui pengujian *outer model*, *inner model*, dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia, perilaku organisasi, dan dukungan manajemen puncak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, religiusitas tidak mampu memoderasi hubungan antara kualitas sumber daya manusia dengan kinerja pegawai, perilaku organisasi dengan kinerja pegawai, maupun dukungan manajemen puncak dengan kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja ASN di OPD Pemerintah Kota Tegal lebih dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia, perilaku organisasi, dan dukungan manajemen puncak dibandingkan dengan peran religiusitas sebagai variabel moderasi.

Kata Kunci: Kualitas Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, Dukungan Manajemen Puncak, Kinerja Pegawai, Religiusitas.

ABSTRACT

The development of government administration in Indonesia in realizing good governance is highly dependent on the performance of state civil servants as public service implementers. In the era of regional autonomy, regional apparatus organizations are required to provide effective, efficient, transparent, and accountable services. This study aims to analyze the influence of human resource quality, organizational behavior, and top management support on employee performance with religiosity as a moderating variable in regional apparatus organizations of Tegal City Government. This study uses a quantitative approach with primary data obtained through questionnaire distribution. The study population amounted to 5,459 state civil servants spread across 30 regional apparatus organizations of Tegal City Government. The sampling technique used random sampling, resulting in 150 respondents. Data analysis was performed using SmartPLS 4.1 software through outer model testing, inner model testing, and hypothesis testing. The results of the study indicate that human resource quality, organizational behavior, and top management support have a significant effect on employee performance. Conversely, religiosity is unable to moderate the relationship between human resource quality and employee performance, organizational behavior and employee performance, or top management support and employee performance. These findings indicate that the performance improvement of civil servants in the Tegal City Government's regional apparatus organizations is more influenced by the quality of human resources, organizational behavior, and top management support than by the role of religiosity as a moderating variable.

Keywords: *Quality of Human Resources, Organizational Behavior, Top Management Support, Employee Performance, Religiosity.*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala karunia, nikmat, serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Skripsi dengan judul **“PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA, PERILAKU ORGANISASI, DAN DUKUNGAN MANAJEMEN PUNCAK TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN RELIGIUSITAS SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH (OPD) PEMERINTAH KOTA TEGAL”**.

Skripsi ini diajukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar Sarjana Terapan Akuntansi Sektor Publik pada Program Studi Akuntansi Sektor Universitas Harkat Negeri.

Selama proses penyusunan Skripsi ini penulis mendapatkan bimbingan, arahan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat:

1. Bapak Sudirman Said, Ak., M.B.A., selaku Rektor Universitas Harkat Negeri.
2. Bapak Mohammad Alfian, M.Si., Ak., selaku Kaprodi Akuntansi Sektor Publik Universitas Harkat Negeri.
3. Ibu Nurul Mahmudah, S.E., M.Si., Ak., CA., CAAT., selaku Dosen Pembimbing 1 yang telah banyak memberikan arahan, bimbingan, dan petunjuk hingga terselesaikannya penyusunan Skripsi ini.
4. Bapak Mohammad Alfian, M.Si., Ak., selaku Dosen Pembimbing 2 yang telah banyak memberikan arahan, bimbingan, dan petunjuk hingga terselesaikannya penyusunan Skripsi ini.
5. Seluruh dosen yang berada di Universitas Harkat Negeri khususnya dosen Prodi Akuntansi Sektor Publik yang memiliki peran yang sangat besar bagi saya dalam proses perkuliahan.

6. Seluruh staf dan karyawan Universitas Harkat Negeri terutama di Prodi Akuntansi Sektor Publik yang telah memberikan bantuannya kepada penulis.
7. Keluarga penulis yang senantiasa memberikan doa, dukungan, motivasi, dan perhatian yang telah diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan hingga selesainya skripsi ini.
8. Seluruh pegawai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Tegal yang telah bersedia menjadi responden serta memberikan informasi dan bantuan selama proses pengumpulan data penelitian.
9. Teman-teman seperjuangan yang selalu memberikan semangat, dukungan, dan kebersamaan selama proses perkuliahan hingga penyusunan skripsi.
10. Seluruh pihak yang telah memberikan bantuan, doa, serta kontribusi selama proses penyusunan skripsi ini hingga dapat diselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari sempurna baik penyusunan, penulisan, maupun isinya. Oleh karena itu segala kritik dan saran penulis terima dengan senang hati demi kesempurnaan Skripsi ini. Akhir kata, semoga Skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak khususnya mahasiswa Universitas Harkat Negeri.

Tegal, 10 Agustus 2026
Yang membuat pernyataan,



Laras Hati Kusuma Dewi
NIM 22110009

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN.....	ii
HALAMAN REKOMENDASI.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Batasan Masalah.....	10
1.5 Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
2.1 Telaah Pustaka.....	12
2.1.1 Teori Perilaku Organisasi (<i>Organizational Behavior Theory</i>).....	12
2.1.2 Kinerja Pegawai	15
2.1.3 Kualitas Sumber Daya Manusia.....	16
2.1.4 Perilaku Organisasi	17
2.1.5 Dukungan Manajemen Puncak	18
2.1.6 Religiusitas.....	20
2.2 Penelitian Terdahulu.....	21
2.3 Pengembangan Hipotesis	25

2.3.1	Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai	25
2.3.2	Pengaruh Perilaku Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	26
2.3.3	Pengaruh Dukungan Manajemen Puncak Terhadap Kinerja Pegawai	27
2.3.4	Religiusitas Memoderasi Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai	28
2.3.5	Religiusitas Memoderasi Pengaruh Perilaku Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	30
2.3.6	Religiusitas Memoderasi Pengaruh Dukungan Manajemen Puncak Terhadap Kinerja Pegawai	31
2.4	Model Penelitian	32
BAB III METODE PENELITIAN		34
3.1	Desain Penelitian.....	34
3.1.1	Jenis Penelitian.....	34
3.1.2	Populasi dan Sampel Penelitian	34
3.1.3	Jenis dan Metode Pengumpulan Data	38
3.2	Definisi Konseptual dan Operasional Variabel Penelitian	41
3.2.1	Variabel Dependen (Y).....	41
3.2.2	Variabel Independen (X)	42
3.2.3	Variabel Moderasi (Z)	44
3.3	Teknik Analisis Data	46
3.3.1	Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	48
3.3.2	Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	50
3.3.3	Uji Hipotesis (<i>Resampling Bootstrapping</i>).....	52
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		54
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	54
4.1.1	Tempat dan Waktu Penelitian.....	55
4.1.2	Karakteristik Profil Responden	56
4.2	Hasil Analisis Data	61
4.2.1	Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	61
4.2.2	Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	66
4.2.3	Uji Hipotesis (<i>Resampling Bootstrapping</i>).....	69

4.3	Pembahasan.....	71
4.3.1	Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai	71
4.3.2	Pengaruh Perilaku Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	72
4.3.3	Pengaruh Dukungan Manajemen Puncak Terhadap Kinerja Pegawai ..	73
4.3.4	Religiusitas Memoderasi Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai	75
4.3.5	Religiusitas Memoderasi Pengaruh Perilaku Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	76
4.3.6	Religiusitas Memoderasi Pengaruh Dukungan Manajemen Puncak Terhadap Kinerja Pegawai	77
BAB V	PENUTUP	79
5.1	Kesimpulan	79
5.2	Saran.....	80
DAFTAR PUSTAKA.....		82
LAMPIRAN.....		92

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Kualitas SDM Organisasi Perangkat Daerah Kota Tegal 2025	3
Tabel 1. 2 Hasil (SAKIP) Pada Sekretariat Daerah Kota Tegal Tahun 2025	5
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	22
Tabel 3. 1 Daftar OPD Kota Tegal 2025	35
Tabel 3. 2 Kategori Penilaian Kuesioner	41
Tabel 3. 3 Variabel dan Indikator Penelitian	45
Tabel 4. 1 Data Distribusi Sampel Penelitian	55
Tabel 4. 2 Hasil Uji Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	57
Tabel 4. 3 Hasil Uji Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	58
Tabel 4. 4 Hasil Uji Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	59
Tabel 4. 5 Hasil Uji Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Masa Bekerja	60
Tabel 4. 6 Hasil Uji Convergent Validity	62
Tabel 4. 7 Hasil Uji Discriminant Validity	64
Tabel 4. 8 Hasil Uji Reliability	65
Tabel 4. 9 Hasil Uji R-Square Adjusted	66
Tabel 4. 10 Hasil Uji Model Fit	68
Tabel 4. 11 Hasil Uji Hipotesis	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Teori Perilaku Organisasi.....	13
Gambar 2. 2 Model Penelitian	33
Gambar 4. 1 Model Fit	69

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	92
Lampiran 2 Tabulasi Data	101
Lampiran 3 Hasil Output Pengujian Data	133
Lampiran 4 Surat Kesepakatan Bimbingan Skripsi	136
Lampiran 5 Lembar Bimbingan Skripsi.....	138
Lampiran 6 Hasil Uji Plagiasi Skripsi.....	143
Lampiran 7 Surat Izin Penelitian Dari OPD	145
Lampiran 8 Dokumentasi Penelitian.....	175