

Pengaruh Budaya Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Lubuklinggau

Bima Satrio Utama ^{1*}, Surajiyo ², Ade Famalika ³, Yulpa Raberta ⁴

^{1, 2, 3, 4} Universitas Bina Insan, Indonesia

* bimasatrio017@gmail.com

Abstrak

Kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Lubuklinggau masih memerlukan peningkatan melalui penguatan budaya kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Lubuklinggau. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian terdiri dari seluruh pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Lubuklinggau yang berjumlah 47 orang, terdiri atas 33 Pegawai Negeri Sipil dan 14 Tenaga Kerja Sukarela. Sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik *sampling jenuh*, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert yang disusun berdasarkan indikator budaya kerja, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert, observasi, dan wawancara. Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* berbantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai *t*-statistik sebesar 2,572 dan *p*-value sebesar 0,010. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya kerja yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Sebaliknya, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai *t*-statistik sebesar 1,415 dan *p*-value sebesar 0,157, meskipun memiliki arah hubungan positif. Motivasi kerja sebagai variabel moderasi tidak mampu memoderasi hubungan antara budaya kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan hasil pengujian yang menunjukkan nilai *t*-statistik masing-masing sebesar 0,855 (*p*-value 0,393) dan 0,929 (*p*-value 0,353), yang berarti tidak signifikan. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai perlu difokuskan pada penguatan budaya kerja yang positif dan profesional dalam lingkungan organisasi.

Kata kunci: Budaya Kerja, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja, Dinas Perpustakaan dan Kearsipan

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam organisasi, karena keberhasilan suatu instansi sangat bergantung pada kinerja para pegawainya (Umar et al., 2022). Dalam konteks organisasi publik seperti Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Lubuklinggau, kinerja pegawai menjadi faktor penting dalam mewujudkan pelayanan publik yang efektif, efisien, dan berkualitas. Kinerja pegawai merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja ini bertujuan untuk mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi, dengan menyelesaikan tugas-tugas dalam jangka waktu yang telah ditentukan dan

mematuhi peraturan serta hukum yang berlaku (Permata et al., 2025). Untuk mencapai tujuan organisasi, diperlukan pegawai yang memiliki budaya kerja positif, disiplin tinggi, serta motivasi kuat dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi (Sarifah et al., 2022). Penerapan budaya kerja yang baik dapat mendorong perubahan perilaku sumber daya manusia ke arah yang lebih positif sehingga mendukung peningkatan produktivitas dan kesiapan menghadapi perubahan di masa mendatang (Adha et al., 2019). Budaya kerja mencerminkan nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang di lingkungan kerja. Budaya kerja yang baik mampu membentuk sikap dan perilaku pegawai agar bekerja dengan tanggung jawab, berintegritas, dan berorientasi pada hasil. Temuan tersebut juga didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui pembentukan perilaku kerja yang lebih efektif (Septa et al., 2024). Namun, berdasarkan observasi awal pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Lubuklinggau, masih ditemukan pegawai yang kurang memiliki inisiatif dalam bekerja serta lemahnya rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penerapan budaya kerja di lingkungan instansi belum sepenuhnya optimal. Selain budaya kerja, disiplin kerja juga memegang peranan penting dalam menentukan kinerja pegawai.

Disiplin kerja merupakan bentuk sikap dan perilaku pegawai yang menunjukkan kepatuhan terhadap berbagai aturan serta norma yang diterapkan dalam suatu organisasi. Penerapan disiplin kerja bertujuan untuk membentuk karakter pegawai agar memiliki tanggung jawab dan konsistensi dalam menjalankan tugas demi tercapainya tujuan perusahaan atau instansi. Dengan adanya disiplin kerja, pegawai diharapkan mampu melaksanakan kewajibannya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, pegawai yang memiliki disiplin tinggi adalah mereka yang mampu menaati peraturan dan menjalankan pekerjaan sesuai standar yang berlaku di lingkungan kerja (Pakaya, 2020). Disiplin yang baik mencerminkan tingkat kepatuhan terhadap peraturan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Namun, dalam praktiknya masih sering dijumpai permasalahan seperti keterlambatan hadir, pegawai yang meninggalkan tempat kerja sebelum waktunya, serta kurangnya kepatuhan terhadap tata tertib dan prosedur kerja. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat disiplin pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Lubuklinggau masih perlu ditingkatkan. Sementara itu, motivasi kerja menjadi faktor internal yang mendorong pegawai untuk bekerja dengan semangat dan mencapai hasil yang optimal.

Motivasi merupakan suatu dorongan yang diberikan untuk membangkitkan semangat seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Dorongan tersebut dapat meningkatkan kemauan individu untuk bekerja sama, menjalankan tugas secara efektif, serta mencurahkan kemampuan terbaiknya guna mencapai hasil dan kepuasan yang diharapkan (Alda, 2023). Motivasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan internal maupun eksternal yang berperan penting dalam menggerakkan seseorang untuk melakukan aktivitas kerja secara optimal guna mencapai hasil yang diharapkan (Rozalia, 2015). Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan terdorong untuk memberikan kinerja terbaiknya meskipun menghadapi berbagai keterbatasan. Namun, motivasi dapat mengalami perubahan yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja, sistem penghargaan, dan kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, motivasi diposisikan sebagai variabel moderasi karena tingkat motivasi yang dimiliki pegawai diduga dapat memengaruhi kuat atau lemahnya pengaruh budaya kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih mampu mengimplementasikan nilai-nilai budaya kerja dan menjaga disiplin kerja secara konsisten sehingga kinerjanya menjadi lebih baik. Sebaliknya, apabila motivasi kerja rendah, pengaruh budaya kerja maupun disiplin kerja terhadap kinerja pegawai diduga menjadi kurang optimal. Dengan demikian, motivasi diperkirakan berperan dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara budaya kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (Ali et al., 2022).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada instansi pemerintah (Adha et al., 2019). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa disiplin kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Becham et al., 2025). Namun, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Amin et al., 2023). Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat inkonsistensi mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh budaya kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderasi pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Lubuklinggau.

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Lubuklinggau sebagai lembaga pemerintah daerah yang berperan dalam pengelolaan perpustakaan dan arsip memiliki tuntutan untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Namun, berdasarkan observasi awal, masih ditemukan beberapa permasalahan seperti rendahnya kedisiplinan waktu, kurangnya inisiatif dalam bekerja, serta lemahnya rasa tanggung jawab terhadap tugas. Kondisi ini menunjukkan perlunya penguatan budaya kerja, peningkatan disiplin, dan penumbuhan motivasi agar kinerja pegawai dapat meningkat.

Fenomena-fenomena tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara harapan organisasi dengan kondisi aktual di lapangan. Oleh karena itu, berdasarkan fenomena yang terjadi pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Lubuklinggau, penelitian ini penting untuk dilakukan dengan judul "Pengaruh Budaya Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Lubuklinggau".

Keterbaruan penelitian ini terletak pada pengujian pengaruh budaya kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan memasukkan motivasi kerja sebagai variabel moderasi pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Lubuklinggau. Penelitian ini mengkaji hubungan antarvariabel tersebut pada konteks instansi pemerintah daerah menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS), sehingga diharapkan dapat memberikan tambahan bukti empiris mengenai hubungan budaya kerja, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjadi pengembangan dari penelitian terdahulu, tetapi juga memberikan kontribusi baru dalam memperkaya kajian ilmiah pada bidang yang diteliti.

Metode

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan paradigma positivisme. Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian survei untuk menguji pengaruh budaya kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderasi pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Lubuklinggau. Pendekatan ini menekankan pada pengukuran objektif terhadap fenomena sosial melalui angka-angka, analisis statistik, dan pengujian hipotesis. Penelitian kuantitatif digunakan karena memungkinkan peneliti memperoleh data yang dapat dianalisis secara sistematis melalui pengujian hipotesis

sehingga dapat memberikan gambaran mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti. Populasi merupakan wilayah generalisasi (suatu kelompok) yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Dengan demikian, populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh tenaga kerja yang ada di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Lubuklinggau. Populasi tersebut terdiri dari 33 Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 14 Tenaga Kerja Sukarela (TKS), sehingga secara keseluruhan berjumlah 47 responden. Pemilihan seluruh anggota sebagai populasi penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran yang menyeluruh mengenai pengaruh budaya kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi sebagai variabel moderasi.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh (sensus). Sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel apabila seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2018). Teknik ini digunakan karena jumlah populasi relatif kecil, yaitu 47 orang yang terdiri dari 33 Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 14 Tenaga Kerja Sukarela (TKS). Dengan demikian, seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian sehingga diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh budaya kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderasi.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen, buku, jurnal, dan literatur yang berkaitan dengan penelitian. Data dalam penelitian ini dikumpulkan menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama, sedangkan observasi dan wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi pendukung mengenai kondisi objek penelitian.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian, yaitu budaya kerja, disiplin kerja, motivasi, dan kinerja pegawai. Pengukuran menggunakan skala Likert dengan lima alternatif jawaban, yaitu Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Ragu-ragu (RG) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1. Kuesioner digunakan untuk memperoleh data primer dari responden secara sistematis dan terstruktur.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS). PLS merupakan salah satu metode alternatif dalam *Structural Equation Modeling* yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan terkait pengolahan data, terutama ketika dasar teori masih relatif lemah atau sampel penelitian terbatas. Dalam SEM terdapat dua pendekatan utama, yaitu SEM berbasis kovarians (*Covariance Based-SEM* atau *CB-SEM*) dan SEM berbasis varians (*Variance Based-SEM* atau *VB-SEM*), di mana PLS termasuk dalam pendekatan VB-SEM dengan teknik *Partial Least Squares Path Modeling* (PLS-PM).

PLS merupakan salah satu metode analisis SEM yang berbasis komponen dengan pendekatan konstruk formatif. Metode ini lebih menitikberatkan pada kemampuan prediksi hubungan antarvariabel dibandingkan hanya melakukan pengujian kesesuaian model teoritis. Pada awal perkembangannya, PLS banyak diterapkan dalam bidang ekonometrika sebagai metode alternatif dalam analisis SEM, terutama pada kondisi ketika landasan teori yang menjelaskan hubungan antarvariabel belum terlalu kuat. PLS digunakan untuk mengidentifikasi peran variabel prediktor serta menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersamaan. Oleh karena itu, metode ini sesuai digunakan dalam penelitian yang mengkaji pengaruh budaya kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan

motivasi sebagai variabel moderasi. Melalui pendekatan PLS, peneliti dapat melakukan analisis secara lebih fleksibel, terutama pada penelitian dengan jumlah sampel yang relatif terbatas, serta memperoleh gambaran mengenai hubungan struktural dan besarnya pengaruh antarvariabel yang diteliti.

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen dalam mengukur variabel penelitian secara tepat. Pengujian validitas menggunakan nilai outer loading pada metode Partial Least Square (PLS). Instrumen dinyatakan valid apabila memiliki nilai outer loading $\geq 0,70$. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi instrumen penelitian. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* $\geq 0,70$.

Hasil

Deskripsi Karakteristik Responden

Jenis kelamin

Analisis deskriptif jenis kelamin bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai komposisi responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini. Data tersebut digunakan sebagai informasi pendukung untuk memahami karakteristik responden dan membantu interpretasi hasil penelitian. Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki- Laki	20	42,6
2	Perempuan	27	57,4
Total		47	100%

Berdasarkan hasil Tabel 1, bahwa mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, maka dapat diketahui bahwa responden laki-laki berjumlah 20 orang atau 42,6 % dan responden perempuan berjumlah 27 orang atau 57,4%.

Usia

Usia responden dibagi menjadi tiga kategori yaitu: usia 18-30 tahun, 30-50 tahun, dan > 50 tahun. Distribusi responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 2 dibawah ini:

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	18-30 tahun	5	10,6
2	31-50 tahun	30	63,8
3	>50 tahun	12	25,6
Total		47	100%

Berdasarkan hasil Tabel 2, bahwa mengenai karakteristik responden berdasarkan usia, maka dapat diketahui bahwa responden berusia 18-30 tahun sebanyak 5 orang atau 10,6%, responden berusia 31-50 tahun sebanyak 30 orang atau 63,8%, responden >50 tahun sebanyak 12 orang atau 25,6%.

Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dikelompokkan berdasarkan jenjang pendidikan yang ditempuh, yaitu SMA/SMK, D3, S1, dan S2–S3. Distribusi responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
1	SMK/SMA	9	19,1
2	D3	6	12,8
3	S1	26	55,3
4	S2-S3	6	12,8
Total		47	100%

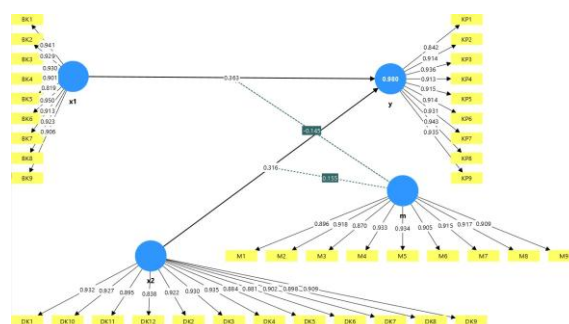
Berdasarkan hasil Tabel 3, bahwa mengenai karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir, maka dapat diketahui bahwa lulusan SMK/SMA sebanyak 9 orang atau 19,1%, lulusan D3 sebanyak 6 orang atau 12,8%, lulusan S1 sebanyak 26 orang atau 55,3%, dan lulusan S2-S3 sebanyak 6 orang atau 12,8%.

Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis Outer Model merupakan salah satu langkah penting dalam metode SEM-PLS (*Structural Equation Modeling-Partial Least Squares*) yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana indikator atau pertanyaan dalam kuesioner layak dan valid untuk mengukur suatu variabel penelitian. Dengan kata lain, analisis outer model berfokus pada penilaian kualitas alat ukur yang digunakan oleh peneliti. Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk memastikan bahwa setiap indikator benar-benar merepresentasikan variabel yang diteliti, serta hasil pengukuran yang diperoleh bersifat konsisten dan dapat dipercaya. Dengan demikian, indikator yang memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas dapat digunakan untuk membangun model struktural yang akurat dan relevan dengan tujuan penelitian

Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Convergent validity digunakan untuk mengukur sejauh mana indikator mampu merepresentasikan konstruk atau variabel laten yang dibentuk. Pengujian ini dilakukan dengan memperhatikan nilai *outer loading* atau *loading factor* pada setiap indikator. Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai *loading factor* > 0,70, sedangkan nilai 0,60 masih dapat diterima pada kondisi tertentu. Pengujian ini bertujuan memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu menjelaskan variabel laten secara akurat. Pada model dengan indikator reflektif, validitas konvergen dinilai melalui hubungan antara component score atau skor indikator dengan *construct score* menggunakan pengolahan data melalui *SmartPLS 4*.



Gambar 1. Output pengujian Outer

Berdasarkan Gambar 1 menunjukkan estimasi dari nilai *outer loading* indikator dari setiap variabel laten variabel dengan hasil masing-masing indikator variabel laten penelitian.

Hasil pengolahan data menggunakan metode PLS menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap konstruk memiliki nilai *loading factor* yang melebihi 0,70. Hal tersebut

mengindikasikan bahwa indikator yang digunakan memiliki tingkat validitas yang baik dan telah memenuhi persyaratan validitas konvergen (*convergent validity*). Evaluasi validitas konvergen dilakukan dengan mengamati nilai *outer loading* pada masing-masing indikator, di mana nilai di atas 0,70 menunjukkan bahwa indikator mampu menjelaskan konstruk laten secara memadai. Selain *loading factor*, pengujian ini juga mempertimbangkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebagai kriteria pendukung untuk mengetahui kemampuan indikator dalam merepresentasikan variabel atau konstruk yang diteliti.

Tabel 4. Nilai Average Variance Extracted

Variabel	Average Variance Extracted
Kinerja Pegawai (Y)	0,834
Budaya Kerja (X1)	0,819
Disiplin Kerja (X2)	0,840
Motivasi (M)	0,830

Berdasarkan hasil tabel 4, diketahui bahwa nilai AVE variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai AVE sebesar 0.834, Budaya Kerja memiliki nilai AVE sebesar 0.819, disiplin kerja memiliki nilai AVE sebesar 0.840 dan Motivasi memiliki nilai AVE 0.830 dimana dari nilai ketiga variabel tersebut lebih besar dari > 0.5 . Dengan demikian nilai AVE pada penelitian ini dinyatakan telah memiliki *discriminan validity* yang baik.

Uji Reliabilitas

Uji Composite Reliability

Tabel 5. Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Kinerja Pegawai (Y)	0,978
Budaya Kerja (X1)	0,982
Disiplin Kerja (X2)	0,979
Motivasi (M)	0,978

Berdasarkan hasil tabel 5, menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua variabel laten atau konstruk berada diatas 0.7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel memiliki realibilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan. Dimana nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory research* dan nilai 0.6-0.7 dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory research* (Haryono, 2016).

Cronbach Alpha

Tabel 6. Nilai Cronbach's Alpha

Variabel	Composite Reliability
Kinerja Pegawai (Y)	0,975
Budaya Kerja (X1)	0,980
Disiplin Kerja (X2)	0,976
Motivasi (M)	0,974

Berdasarkan hasil Tabel 6, menunjukkan nilai *cronbach alpha* untuk semua variabel laten atau konstruk berada diatas 0.6. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki realibilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan. Dimana nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory research* dan nilai 0.6-0.7 dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory research* (Haryono, 2016)

Uji Hipotesis

Tabel 7. Nilai path coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (Stdev)	T-Statistics (O/Stdev)	P Values
Budaya kerja > Kinerja Pegawai	0,363	0,369	0,141	2,572	0,010
Disiplin Kerja > Kinerja Pegawai	0,316	0,275	0,224	1,415	0,157
Budaya Kerja> Motivasi > Kinerja Pegawai	-0,145	-0,174	0,170	0,855	0,393
Disiplin Kerja > Motivasi Kinerja Pegawai	0,155	0,178	0,167	0,929	0,353

Berdasarkan hasil tabel 7, dapat diketahui bahwa pengujian dilakukan untuk menilai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Kriteria pengujian hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada nilai t-statistic dan p-value. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic lebih besar dari nilai t-tabel atau nilai p-value lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan ($\alpha = 0,05$).

H1 : Budaya kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Lubuklinggau

Hasil analisis pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel budaya kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai t-statistik sebesar 2,572 dan p-value sebesar 0,010. Nilai tersebut telah memenuhi ketentuan pengujian, yaitu t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang diberikan bersifat signifikan. Nilai original sample sebesar 0,363 menunjukkan bahwa arah hubungan antarvariabel adalah positif, karena memiliki nilai lebih besar dari nol. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik budaya kerja yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin meningkat pula tingkat kinerja pegawai. Dengan demikian, hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai menunjukkan pola yang searah serta memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja. Berdasarkan hasil tersebut, pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai terbukti secara empiris dan hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dinyatakan dapat diterima.

H2 : Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Lubuklinggau

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai memperoleh nilai t-statistik sebesar 1,415 dengan nilai p-value sebesar 0,157. Hasil tersebut belum memenuhi kriteria penerimaan hipotesis, yaitu nilai t-statistik harus lebih besar dari 1,96 dan p-value kurang dari 0,05. Dengan demikian, hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai dinyatakan tidak signifikan secara statistik. Meskipun nilai original sample sebesar 0,316 menunjukkan arah hubungan yang positif, yang berarti peningkatan disiplin kerja memiliki kecenderungan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai, namun pengaruh tersebut belum terbukti secara signifikan. Oleh karena itu, hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai tidak dapat diterima berdasarkan hasil analisis yang dilakukan.

H4 : Budaya kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderasi Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Lubuklinggau

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh motivasi memperoleh nilai t-statistik sebesar 0,855 dengan nilai p-value sebesar 0,393. Nilai tersebut belum memenuhi kriteria pengujian hipotesis, yaitu t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa efek moderasi motivasi

tidak berpengaruh signifikan secara statistik. Nilai original sample sebesar -0,145 menunjukkan arah hubungan yang negatif, yang mengindikasikan bahwa peran motivasi sebagai variabel moderasi cenderung menurunkan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Namun, karena pengaruh tersebut tidak signifikan, maka perubahan tersebut belum dapat dibuktikan secara empiris. Oleh karena itu, hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa motivasi mampu memoderasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai dinyatakan ditolak.

H5 : Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderasi Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Lubuklinggau

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh nilai t-statistik sebesar 0,929 dan nilai p-value sebesar 0,353 pada hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderasi. Hasil tersebut tidak memenuhi kriteria pengujian hipotesis, yaitu nilai t-statistik yang seharusnya lebih besar dari 1,96 dan p-value kurang dari 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak memiliki peran moderasi yang signifikan dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai. Nilai original sample sebesar 0,155 menunjukkan arah hubungan yang positif, yang berarti bahwa keberadaan motivasi cenderung memperkuat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Namun, pengaruh tersebut belum terbukti secara statistik karena nilai signifikansinya tidak terpenuhi. Dengan demikian, hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa motivasi dapat memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dinyatakan ditolak.

Pembahasan

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis pengujian hipotesis yang telah dilakukan, diketahui bahwa variabel budaya kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai t-statistik sebesar 2,572 dan nilai p-value sebesar 0,010. Hasil tersebut telah memenuhi persyaratan pengujian, yaitu nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 serta p-value lebih kecil dari 0,05, sehingga hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan. Nilai original sample sebesar 0,363 menunjukkan bahwa arah hubungan yang terbentuk adalah positif, karena memiliki nilai di atas nol. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan budaya kerja dalam organisasi, maka semakin meningkat pula kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai. Hubungan positif tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja memberikan kontribusi yang searah terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai terbukti secara empiris melalui hasil analisis statistik, sehingga hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dinyatakan diterima.

Hasil ini menggambarkan bahwa budaya kerja merupakan salah satu faktor fundamental dalam membentuk perilaku kerja pegawai. Budaya kerja yang kuat dan positif mampu menciptakan kesamaan persepsi dan pola pikir di antara pegawai terkait nilai-nilai kerja, etos kerja, serta tanggung jawab dalam menjalankan tugas. Ketika nilai-nilai tersebut telah terinternalisasi dengan baik, pegawai akan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya dan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Budaya kerja yang positif juga berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada instansi pemerintah (Syafriana et al., 2025). Pegawai yang bekerja dalam lingkungan dengan budaya

kerja yang jelas dan konsisten cenderung memahami standar kerja yang diharapkan, prosedur yang harus dijalankan, serta target kinerja yang harus dicapai. Kejelasan tersebut akan meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan, meningkatkan koordinasi antarpegawai, serta mempercepat proses pengambilan keputusan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Budaya kerja yang kondusif dapat memberikan rasa aman, nyaman, dan dihargai bagi pegawai. Lingkungan kerja yang menjunjung tinggi nilai keterbukaan, saling menghormati, dan kerja sama tim akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja yang tinggi akan berimplikasi pada meningkatnya loyalitas pegawai terhadap organisasi, menurunnya tingkat konflik dan ketidakhadiran, serta meningkatnya semangat kerja dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan (Prayuda et al., 2025). Hal ini secara langsung maupun tidak langsung akan memperkuat kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya kerja dapat menjadi sarana pengendalian internal dalam organisasi. Budaya kerja berfungsi sebagai aturan tidak tertulis yang mengarahkan perilaku pegawai dalam bekerja sehari-hari. Dengan adanya budaya kerja yang baik, pengawasan formal dapat dikurangi karena pegawai telah memiliki kesadaran dan tanggung jawab pribadi terhadap pekerjaannya (Putranti et al., 2018).

Kondisi ini akan membuat proses kerja menjadi lebih efisien dan kinerja pegawai menjadi lebih optimal. Organisasi dengan budaya kerja yang kuat dan positif umumnya mampu mencapai kinerja yang lebih baik dibandingkan organisasi yang memiliki budaya kerja lemah atau tidak terstruktur. Oleh karena itu, hasil penelitian ini semakin memperkuat pandangan bahwa pengembangan budaya kerja merupakan investasi jangka panjang yang penting bagi organisasi. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai (Hipotesis 1) dinyatakan diterima. Implikasi dari hasil penelitian ini adalah perlunya organisasi untuk terus membina, mempertahankan, dan meningkatkan budaya kerja yang positif melalui kebijakan pimpinan, pelatihan, serta pembinaan pegawai secara berkelanjutan agar kinerja pegawai dapat terus meningkat dan tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis pengujian hipotesis, diperoleh nilai t-statistik pada hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai sebesar 1,415 dengan nilai p-value sebesar 0,157. Hasil tersebut belum memenuhi batas kriteria pengujian hipotesis, yaitu nilai t-statistik harus lebih besar dari 1,96 dan p-value kurang dari 0,05. Dengan demikian, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dinyatakan tidak signifikan secara statistik. Meskipun nilai original sample sebesar 0,316 menunjukkan arah hubungan yang positif, yang berarti bahwa peningkatan disiplin kerja memiliki kecenderungan untuk meningkatkan kinerja pegawai, namun pengaruh tersebut belum memiliki bukti statistik yang cukup kuat. Oleh karena itu, hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dinyatakan tidak dapat diterima berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan.

Tidak signifikannya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Salah satu kemungkinan adalah bahwa disiplin kerja belum menjadi faktor yang secara langsung menentukan peningkatan kinerja pegawai. Dalam kondisi tertentu, disiplin kerja lebih berperan sebagai syarat dasar (*basic requirement*) dalam bekerja sehingga pengaruhnya terhadap kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini (Amin et al., 2023).

Disiplin kerja yang diterapkan dalam organisasi sering kali lebih bersifat formal dan administratif, seperti ketepatan waktu kehadiran, kepatuhan terhadap jam kerja, serta ketaatan terhadap peraturan tertulis. Disiplin yang bersifat administratif tersebut belum tentu mencerminkan kedisiplinan dalam hal kualitas kerja, tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan, maupun inisiatif dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, meskipun pegawai dinilai disiplin secara formal, hal tersebut belum tentu berdampak langsung pada peningkatan kinerja yang nyata.

Hasil ini juga menunjukkan bahwa kinerja pegawai kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor lain yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, seperti motivasi kerja, kompetensi, budaya kerja, dukungan pimpinan, serta sistem penghargaan dan pengembangan karier. Apabila faktor-faktor tersebut tidak berjalan secara optimal, maka disiplin kerja saja tidak cukup untuk mendorong pegawai mencapai kinerja yang tinggi. Dengan kata lain, disiplin kerja perlu didukung oleh faktor lain agar dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari sisi manajerial, temuan ini memberikan implikasi bahwa organisasi tidak dapat hanya mengandalkan penegakan disiplin kerja sebagai strategi utama dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penegakan aturan perlu diimbangi dengan upaya peningkatan kapasitas dan kualitas pegawai melalui pelatihan, pembinaan, serta penciptaan iklim kerja yang mendorong kreativitas dan tanggung jawab. Disiplin kerja yang efektif seharusnya tidak hanya berfokus pada kepatuhan, tetapi juga pada pembentukan kesadaran dan komitmen pegawai terhadap tujuan organisasi (Zebua, 2020).

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi bagi pimpinan untuk meninjau kembali sistem disiplin kerja yang diterapkan. Apabila disiplin kerja selama ini lebih menekankan pada aspek hukuman (*punishment*), maka perlu diimbangi dengan pendekatan penghargaan (*reward*) agar pegawai terdorong untuk meningkatkan kinerja secara sukarela. Pendekatan yang seimbang antara aturan, pengawasan, dan motivasi diyakini akan memberikan hasil yang lebih optimal dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa disiplin kerja belum terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (Hipotesis 2) dinyatakan tidak dapat diterima. Hasil ini sekaligus menegaskan pentingnya organisasi untuk mengelola disiplin kerja secara komprehensif dan terintegrasi dengan faktor-faktor lain yang berperan dalam peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Pengaruh Budaya Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara simultan, diketahui bahwa nilai F-test yang diperoleh sebesar 716,358 dengan nilai P-value sebesar 0,000. Nilai tersebut berada di bawah tingkat signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa kombinasi antara penerapan budaya kerja yang baik dan tingkat disiplin kerja pegawai mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja. Oleh karena itu, hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa budaya kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dinyatakan diterima.

Hasil pengujian ini mengindikasikan bahwa kombinasi antara budaya kerja dan disiplin kerja memiliki peran penting dalam menentukan tingkat kinerja pegawai. Budaya kerja yang baik akan membentuk nilai, norma, dan perilaku kerja yang positif, sedangkan disiplin kerja berfungsi sebagai pengendali perilaku agar pegawai bekerja sesuai dengan aturan dan standar

yang telah ditetapkan (Sofyan et al., 2019). Ketika kedua variabel ini diterapkan secara bersamaan dan saling mendukung, maka akan tercipta lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja pegawai.

Nilai *F-test* yang sangat besar menunjukkan bahwa model yang digunakan memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa perubahan pada budaya kerja dan disiplin kerja secara simultan mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perubahan kinerja pegawai. Dengan kata lain, kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor saja, tetapi merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor organisasi, khususnya budaya kerja dan disiplin kerja. Selain itu, hasil ini juga menunjukkan bahwa meskipun secara parsial disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan, namun ketika dikombinasikan dengan budaya kerja, pengaruhnya menjadi signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan saling melengkapi antara budaya kerja dan disiplin kerja dalam memengaruhi kinerja. Budaya kerja yang kuat dapat memperkuat penerapan disiplin kerja, sehingga aturan dan prosedur yang ada tidak hanya dijalankan karena kewajiban, tetapi juga karena adanya kesadaran dan komitmen pegawai terhadap nilai-nilai organisasi (Anwar et al., 2024).

Temuan ini memberikan implikasi manajerial bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai sebaiknya dilakukan secara terpadu dengan memperhatikan pengembangan budaya kerja dan penerapan disiplin kerja secara bersamaan. Organisasi perlu membangun budaya kerja yang positif melalui keteladanan pimpinan, komunikasi yang efektif, serta internalisasi nilai-nilai organisasi, sekaligus menegakkan disiplin kerja secara konsisten dan adil. Dengan pendekatan tersebut, kinerja pegawai diharapkan dapat meningkat secara optimal dan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja dan disiplin kerja secara simultan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis 3 dinyatakan diterima. Temuan ini menegaskan pentingnya sinergi antara budaya kerja dan disiplin kerja dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis moderasi, diketahui bahwa hubungan antara budaya kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel pemoderasi memperoleh nilai *t*-statistik sebesar 0,855 dan nilai *p*-value sebesar 0,393. Hasil tersebut belum memenuhi kriteria pengujian hipotesis, yaitu nilai *t*-statistik > 1,96 dan *p*-value < 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa efek moderasi motivasi tidak terbukti signifikan secara statistik. Nilai original sample sebesar -0,145 menunjukkan arah hubungan yang negatif, yang mengindikasikan bahwa pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai cenderung mengalami penurunan ketika dipengaruhi oleh peran motivasi sebagai variabel moderasi. Namun, karena nilai pengaruh tersebut tidak signifikan, maka perubahan hubungan tersebut belum dapat dibuktikan secara empiris. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa motivasi mampu memoderasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai dinyatakan ditolak.

Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai. Artinya, kuat atau lemahnya motivasi pegawai tidak secara signifikan mengubah atau memperkuat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Budaya kerja yang diterapkan dalam organisasi cenderung

memengaruhi kinerja pegawai secara langsung, tanpa dipengaruhi oleh tingkat motivasi yang dimiliki pegawai.

Tidak signifikannya peran motivasi sebagai variabel moderasi dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Salah satunya adalah kemungkinan bahwa motivasi kerja pegawai berada pada tingkat yang relatif homogen, sehingga tidak menimbulkan perbedaan yang berarti dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh budaya kerja terhadap kinerja. Selain itu, motivasi kerja yang dimiliki pegawai mungkin lebih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti sistem penghargaan, kepemimpinan, atau kondisi kerja, dibandingkan oleh budaya kerja itu sendiri (Hermingsih et al., 2020).

Nilai koefisien original sample yang bernilai negatif juga mengindikasikan bahwa ketika motivasi dimasukkan sebagai variabel moderasi, hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai justru cenderung melemah, meskipun tidak signifikan secara statistik. Hal ini dapat diartikan bahwa dalam kondisi tertentu, motivasi kerja tidak selalu sejalan dengan internalisasi budaya kerja. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi bisa saja lebih berorientasi pada pencapaian individu atau tujuan pribadi, sehingga pengaruh budaya kerja organisasi terhadap kinerja menjadi kurang dominan (Mulyadi et al., 2021). Temuan ini memberikan implikasi bahwa organisasi tidak dapat mengandalkan motivasi sebagai faktor yang memperkuat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Penguatan budaya kerja sebaiknya dilakukan melalui pendekatan lain, seperti konsistensi penerapan nilai-nilai organisasi, keteladanan pimpinan, serta sistem kerja yang jelas dan terstruktur. Sementara itu, motivasi kerja tetap perlu dikelola sebagai faktor independen yang berperan langsung terhadap kinerja pegawai, bukan sebagai variabel yang memperkuat hubungan antara budaya kerja dan kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak mampu memoderasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderasi (Hipotesis 4) dinyatakan ditolak. Temuan ini menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi dalam merancang strategi peningkatan kinerja pegawai dengan memisahkan pengelolaan budaya kerja dan motivasi kerja secara lebih tepat dan efektif.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis moderasi, diketahui bahwa pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderasi menghasilkan nilai t-statistik sebesar 0,929 dan nilai p-value sebesar 0,353. Hasil tersebut tidak memenuhi kriteria pengujian hipotesis, yaitu nilai t-statistik yang harus lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value yang harus lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak memiliki kemampuan untuk memoderasi hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai secara signifikan. Nilai original sample sebesar 0,155 menunjukkan arah hubungan yang positif, yang berarti bahwa motivasi cenderung memperkuat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Namun, pengaruh tersebut belum terbukti secara statistik karena tingkat signifikansinya tidak terpenuhi. Dengan demikian, hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa motivasi berperan sebagai variabel moderasi dalam pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dinyatakan ditolak.

Hasil ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai. Artinya, tingkat motivasi pegawai tidak mampu memperkuat maupun memperlemah pengaruh disiplin kerja terhadap

kinerja pegawai secara signifikan. Disiplin kerja cenderung berpengaruh secara langsung melalui kepatuhan terhadap aturan dan prosedur kerja, tanpa dipengaruhi oleh variasi tingkat motivasi pegawai (Zainuddin et al., 2025).

Tidak signifikannya peran motivasi sebagai variabel moderasi dapat disebabkan oleh beberapa kemungkinan. Salah satunya adalah penerapan disiplin kerja yang bersifat formal dan struktural, seperti ketentuan jam kerja, kehadiran, serta kepatuhan terhadap peraturan, sehingga pengaruhnya terhadap kinerja tidak banyak dipengaruhi oleh faktor psikologis seperti motivasi. Dalam kondisi ini, pegawai akan tetap mematuhi aturan meskipun tingkat motivasi yang dimiliki berbeda-beda.

Motivasi kerja pegawai kemungkinan lebih berperan sebagai variabel yang berdiri sendiri dalam memengaruhi kinerja pegawai, bukan sebagai faktor yang berinteraksi dengan disiplin kerja. Pegawai dengan motivasi tinggi belum tentu menunjukkan tingkat disiplin yang lebih baik, demikian pula pegawai yang disiplin belum tentu memiliki motivasi kerja yang tinggi. Ketidaksesuaian ini menyebabkan motivasi tidak mampu memperkuat hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai secara signifikan. Nilai original sample yang bernilai positif menunjukkan bahwa secara arah hubungan, motivasi cenderung memperkuat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, namun penguatan tersebut masih sangat lemah dan tidak signifikan secara statistik. Hal ini menandakan bahwa kontribusi interaksi antara disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai relatif kecil dibandingkan pengaruh langsung dari masing-masing variabel.

Temuan ini memberikan implikasi bagi organisasi bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak cukup dilakukan dengan mengandalkan motivasi untuk memperkuat penerapan disiplin kerja. Organisasi perlu mengelola disiplin kerja dan motivasi sebagai dua aspek yang berbeda, namun saling melengkapi. Disiplin kerja perlu ditegakkan secara konsisten dan adil, sementara motivasi kerja perlu ditingkatkan melalui pemberian penghargaan, pengembangan karier, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung (Ahdiyana, 2015).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak mampu memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderasi (Hipotesis 5) dinyatakan ditolak. Temuan ini menegaskan bahwa strategi peningkatan kinerja pegawai perlu dilakukan secara komprehensif dengan memperhatikan pengaruh langsung masing-masing variabel, bukan hanya mengandalkan interaksi antarvariabel.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan mengenai pengaruh budaya kerja, disiplin kerja, serta peran motivasi sebagai variabel moderasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Lubuklinggau, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut. 1) Pertama, budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai *t-statistik* 2,572 dan *p-value* 0,010. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui pembentukan perilaku kerja positif, komitmen, dan efektivitas kerja. 2) disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai *t-statistik* 1,415 dan *p-value* 0,157. Meskipun berpengaruh positif, disiplin kerja belum mampu menjadi faktor utama yang menentukan peningkatan kinerja pegawai secara langsung. 3) budaya kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai *F-hitung* 716,358 dan *p-value* 0,000.

Nilai *R-Square* sebesar 0,980 menunjukkan bahwa 98% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut, sehingga kombinasi budaya kerja dan disiplin kerja memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap peningkatan kinerja. 4) Motivasi tidak mampu memoderasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai, yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistik* 0,855 dan *p-value* 0,393. 5) Motivasi juga tidak mampu memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, dengan nilai *t-statistik* 0,929 dan *p-value* 0,353. Dengan demikian, motivasi tidak memperkuat maupun memperlemah hubungan kedua variabel tersebut terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Penelitian ini dilakukan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Lubuklinggau dengan jumlah responden sebanyak 47 orang. Selain itu, variabel yang digunakan dalam penelitian ini masih terbatas sehingga belum sepenuhnya menggambarkan seluruh faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Keterbatasan akses terhadap data dan referensi juga menjadi kendala dalam melakukan analisis yang lebih komprehensif. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan objek penelitian yang lebih luas serta menambahkan variabel lain yang relevan agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif.

Acknowledgment

-

Daftar Pustaka

- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 47–62. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v4i1.2109>
- Ahdiyana, M. (2015). Dimensi organizational citizenship behavior (OCB) dalam kinerja organisasi. *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, 10(1). <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v10i1.3965>
- Alda, S. D., & Heliyani, H. (2023). Pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil dengan motivasi kerja sebagai moderasi (Studi empiris pada BKPSDM Kabupaten Pasaman). *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 240–250. <https://doi.org/10.37531/mirai.v8i1.4990>
- Ali, H., Sastrodiharjo, I., Saputra, F., Besar, G., Ekonomi, F., Bhayangkara, U., & Raya, J. (2022). Pengukuran organizational citizenship behavior: Beban kerja, budaya kerja, dan motivasi (Studi literature review). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(1), 83–93. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.16>
- Amin, N. A., Samsinar, S., & KUSDARIANTO, I. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian cabang Palopo. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 5(4), 712–722. <https://doi.org/10.32493/JEE.v5i4.31452>
- Anwar, M., Hamid, A., & Zuswana, A. (2024). Pengaruh diversitas, kesetaraan, dan inklusi terhadap kinerja pegawai di Unit Bisnis Operasional Infrastruktur Listrik PT XYZ. *Sosio e-Kons*, 16(2), 216–226. <https://doi.org/10.30998/sosioekons.v16i2.22691>
- Becham, D., Siregar, Z. M. E., & Hutagaol, A. S. R. (2025). Pengaruh disiplin kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

- Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Labuhanbatu. *Jurnal Minfo Polgan*, 14(1), 312–325. <https://doi.org/10.33395/jmp.v14i1.14720>
- Haryono, S. (2016). *Metode SEM untuk penelitian manajemen: AMOS, LISREL, dan PLS*. Intermedia Personalia Utama.
- Hermingsih, A., & Purwanti, D. (2020). Pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel pemoderasi. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 574–597. <https://doi.org/10.33373/dms.v9i3.2734>
- Mulyadi, A., & Pancasasti, R. (2021). Upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi. *Technomedia Journal*, 7(1), 11–21. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1754>
- Pakaya, S. (2020). Pengaruh budaya kerja dan kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Gorontalo. *Journal of Technopreneurship on Economics and Business Review*, 2(1), 21–32. <https://doi.org/10.32529/jim.v4i2.662>
- Permata, C., Juita, H. R., & Idayati, I. (2025). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderasi di Kantor Badan Pusat Statistik Kota Lubuklinggau. *ESCAF*, 9–15. <http://repository.upiypk.ac.id/11307/>
- Prayuda, R. Z., Praditya, R. A., & Purwanto, A. (2025). Penerapan lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. *PROFESOR: Professional Education Studies and Operations Research*, 2(2), 10–19. <https://doi.org/10.7777/vcg5xm67>
- Putranti, H. R. D., Megawati, M., & Setyobudi, S. (2018). Pengaruh budaya kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja melalui metode TULTA sebagai variabel kontrol. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 191. <https://doi.org/10.33603/jibm.v2i2.1556>
- Rozalia, N. A. (2015). *Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada karyawan PT Pattindo Malang)* (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Sarifah, S., Rachman, M. M., & Sulistyawan, E. (2022). Pengaruh budaya kerja, pengawasan, dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja. *Journal of Sustainability Business Research (JSBR)*, 3(2), 74–77. <https://doi.org/10.36456/jsbr.v3i2.5568>
- Septa, E. E., & Erdiansyah, R. (2024). Pengaruh budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 8(3), 657–667. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v8i3.30240>
- Sofyan, S., Jabbar, A., & Sunarti, S. (2019). Pengaruh budaya kerja terhadap kedisiplinan pegawai di Kantor Desa Bina Baru Kecamatan Kulo Kabupaten Sidenreng Rappang. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 5(1), 56–69. <https://doi.org/10.25147/moderat.v5i1.1917>
- Syafrina, N., & Rachmawati, M. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Kualitas Sumber Daya Manusia, Motivasi, dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai di Kantor ATR/BPN Kabupaten Bandung. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 6(4). <https://doi.org/10.59141/japendi.v6i4.7655>
- Umar, A., & Norawati, S. (2022). Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada UPT Sungai Duku Pekanbaru.

Jesya: Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah, 5(1), 835–853.
<https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.656>

Zainuddin, B., & Sari, L. (2025). Peran disiplin kerja dalam memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Way Kanan. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai (JIMS)*, 11(1), 148–157.
<https://doi.org/10.24967/jims.v10i2.4470>

Zebua, Y. (2020). Pengaruh budaya kerja dan promosi jabatan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III Labuhan Haji Labuhanbatu Utara. *Ecobisma: Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Manajemen*, 7(2), 109–124.
<https://doi.org/10.36987/ecobi.v7i2.1758>