

PENGARUH KEDISIPLINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI ASN
PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN MUSI RAWAS DIMODERASI OLEH VARIABEL
KOMUNIKASIMuhamad Rangga Kurniawan^{1*} Herman Paleni^{2,} Astri Riance³ Surajiyo⁴^{1, 2, 3,4} Universitas Bina Insan Lubuklinggau* mranggakurniawan12@gmail.com, herman_paleni@univbinainsan.ac.id,
astridriance@univbinainsan.ac.id, surajiyo@univbinainsan.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the influence of discipline and work environment on the performance of ASN employees at the Ministry of Religious Affairs Office of Musi Rawas Regency, moderated by communication variables. The population in this study were all ASN employees at the Ministry of Religious Affairs Office of Musi Rawas Regency, totaling 48 people. The data analysis method used was Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS) with the help of SmartPLS software. The results showed that discipline had a positive and significant effect on employee performance with a t-statistic value of 3.135 and a p-value of 0.002. The work environment also had a positive and significant effect on employee performance with a t-statistic value of 2.214 and a p-value of 0.027. Communication was proven to moderate the influence of discipline on employee performance positively and significantly with a t-statistic value of 2.055 and a p-value of 0.040. In addition, communication also significantly moderates the influence of the work environment on employee performance with a negative relationship, indicated by a path coefficient value of -0.318, a t-statistic value of 2.274, and a p-value of 0.023.

Keywords: Discipline, Work Environment, Communication, Employee Performance.

Article History

Received: September 2026

Reviewed: September 2026

Published: September 2026

Plagirism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUCTION

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Organisasi perlu mengelola sumber daya manusia dengan baik agar mampu menjalankan tugas dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan kompetensi yang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Standar kerja juga diperlukan sebagai tolok ukur dalam membandingkan pelaksanaan tugas dengan harapan yang telah ditetapkan (Basirun et al., 2022). Pada instansi pemerintah, sumber daya manusia dikenal sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki tanggung jawab dalam memberikan pelayanan publik secara profesional sesuai dengan peraturan yang berlaku (Andi et al., 2024). Oleh karena itu, kinerja pegawai menjadi salah satu aspek penting dalam mendukung pelaksanaan program dan pelayanan organisasi.

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya kedisiplinan dan lingkungan kerja. Kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan individu dalam menaati peraturan serta norma yang berlaku dalam organisasi. Kedisiplinan yang baik dapat membantu pegawai melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan organisasi (Ariani et al., 2020). Selain itu, lingkungan kerja juga menjadi faktor yang dapat mendukung kinerja pegawai. Lingkungan kerja mencakup kondisi di sekitar pegawai, baik fasilitas kerja maupun

hubungan sosial dan suasana kerja yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan (Saragi et al., 2021). Lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan kenyamanan bagi pegawai sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara lebih efektif.

Kondisi tersebut menjadi penting untuk diperhatikan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Musi Rawas. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal, masih ditemukan beberapa kondisi yang berkaitan dengan kedisiplinan dan lingkungan kerja. Pada saat terdapat pekerjaan yang harus segera diselesaikan, beberapa pekerjaan belum dilaksanakan sesuai dengan standar dan prosedur yang berlaku. Selain itu, tingkat kepatuhan terhadap peraturan kerja cenderung menurun ketika pengawasan berkurang. Dari sisi lingkungan kerja, masih terdapat fasilitas kerja yang sudah cukup lama digunakan sehingga dapat mengurangi efektivitas kerja, sedangkan tata ruang dan posisi kerja antarpegawai belum sepenuhnya optimal sehingga dapat memengaruhi kenyamanan bekerja. Selain itu, masih ditemukan konflik antarpegawai yang berkaitan dengan koordinasi antarbagian.

Permasalahan juga terlihat pada aspek komunikasi dan kinerja pegawai. Meskipun intensitas komunikasi antarpegawai cukup tinggi, koordinasi antarbagian masih belum sepenuhnya efektif dan masih terdapat perbedaan pemahaman terhadap informasi yang disampaikan. Kondisi tersebut dapat menyebabkan beberapa pekerjaan terhambat. Pada aspek kinerja, produktivitas pegawai belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat pekerjaan yang tidak terselesaikan tepat waktu. Responsivitas pegawai juga masih perlu ditingkatkan, terutama dalam memberikan respons terhadap kebutuhan masyarakat. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara kondisi yang diharapkan dengan kondisi yang ditemukan di lapangan.

Selain kedisiplinan dan lingkungan kerja, komunikasi menjadi aspek yang penting dalam pelaksanaan pekerjaan karena komunikasi dapat membantu penyampaian informasi, arahan, dan koordinasi antarpegawai. Komunikasi yang efektif diperlukan agar aturan, tugas, dan tanggung jawab dapat dipahami dengan baik. Sebaliknya, komunikasi yang kurang efektif dapat menyebabkan aturan dan tanggung jawab tidak dipahami dengan baik (Ndruru, 2024). Dengan demikian, komunikasi tidak hanya berkaitan dengan penyampaian informasi, tetapi juga dapat berhubungan dengan bagaimana kedisiplinan dan kondisi lingkungan kerja dapat mendukung kinerja pegawai.

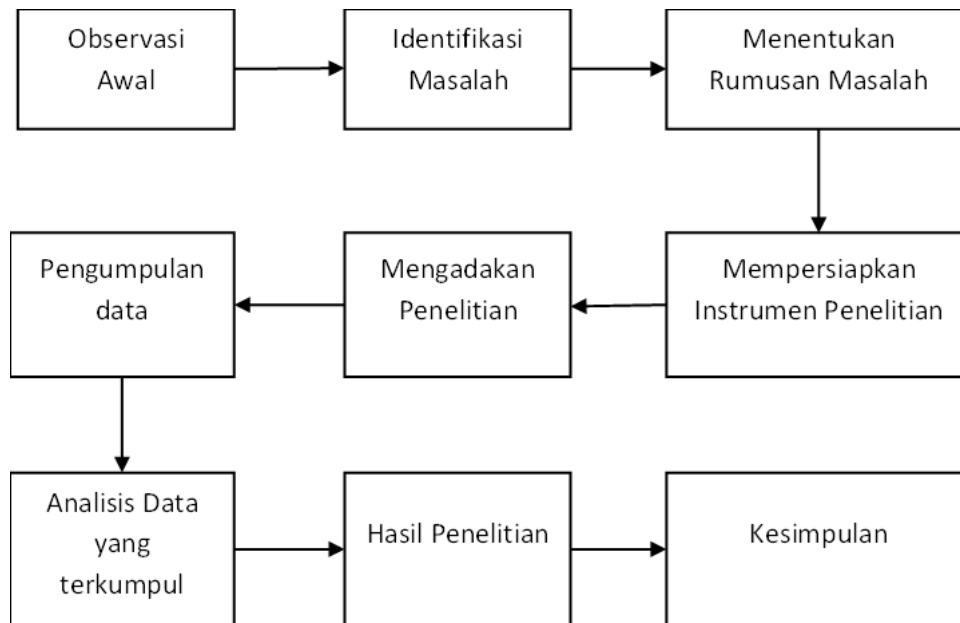
Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Tanjung & Sunarto, 2022) menunjukkan bahwa kedisiplinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai ASN pada Kantor Kementerian Agama Kota Tangerang Selatan. Penelitian (Adam & Sutarto, 2025) juga menunjukkan bahwa disiplin dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bogor. Namun, penelitian tersebut menguji pengaruh kedisiplinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja secara langsung. Penelitian ini mengembangkan model tersebut dengan menempatkan komunikasi sebagai variabel moderasi untuk mengetahui apakah komunikasi dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara kedisiplinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini memiliki perbedaan pada penggunaan komunikasi sebagai variabel moderasi serta pada objek penelitian, yaitu Kantor Kementerian Agama Kabupaten Musi Rawas.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kedisiplinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Musi Rawas serta menganalisis peran komunikasi dalam memoderasi hubungan kedisiplinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

METHOD

Desain penelitian merupakan suatu rancangan sistematis yang digunakan sebagai pedoman bagi peneliti dalam melaksanakan penelitian guna menjawab rumusan masalah secara tepat,

objektif, dan dapat dipertanggung jawabkan (Pasaribu S et al., 2022). Maka desain penelitian pada penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Penelitian dilakukan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Musi Rawas. Variabel yang digunakan terdiri dari kedisiplinan (X1) dan lingkungan kerja (X2) sebagai variabel independen, kinerja pegawai (Y) sebagai variabel dependen, serta komunikasi (M) sebagai variabel moderator.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Musi Rawas yang berjumlah 48 pegawai. Karena jumlah populasi relatif kecil dan seluruh anggota populasi dapat dijangkau, penelitian ini menggunakan teknik sensus, sehingga seluruh 48 pegawai dijadikan sebagai sampel penelitian.

Data penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian. Pengumpulan data juga dilakukan melalui observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Instrumen penelitian terdiri dari 57 butir pernyataan yang menggunakan skala Likert dengan lima tingkat jawaban, yaitu 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = ragu-ragu, 4 = setuju, dan 5 = sangat setuju.

Pengukuran variabel kedisiplinan menggunakan lima indikator, yaitu tujuan kemampuan, tingkat kewaspadaan pegawai, ketaatan pada standar kerja, ketaatan pada peraturan kerja, dan etika kerja yang mengacu pada (Ariani et al., 2020). Variabel lingkungan kerja diukur melalui hubungan antar pegawai, suasana kerja, tata ruang kantor, dan fasilitas-fasilitas kerja pegawai berdasarkan (Saragi et al., 2021). Variabel kinerja pegawai diukur melalui produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas berdasarkan (Amelia et al., 2022). Sementara itu, komunikasi diukur melalui persepsi, ketepatan, kredibilitas, pengendalian, dan keharmonisan berdasarkan (Pratama et al., 2022).

Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Analisis terdiri dari evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model). Outer model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk melalui nilai outer loading, cross loading, Cronbach's Alpha, dan Composite Reliability. Inner model digunakan untuk mengevaluasi hubungan

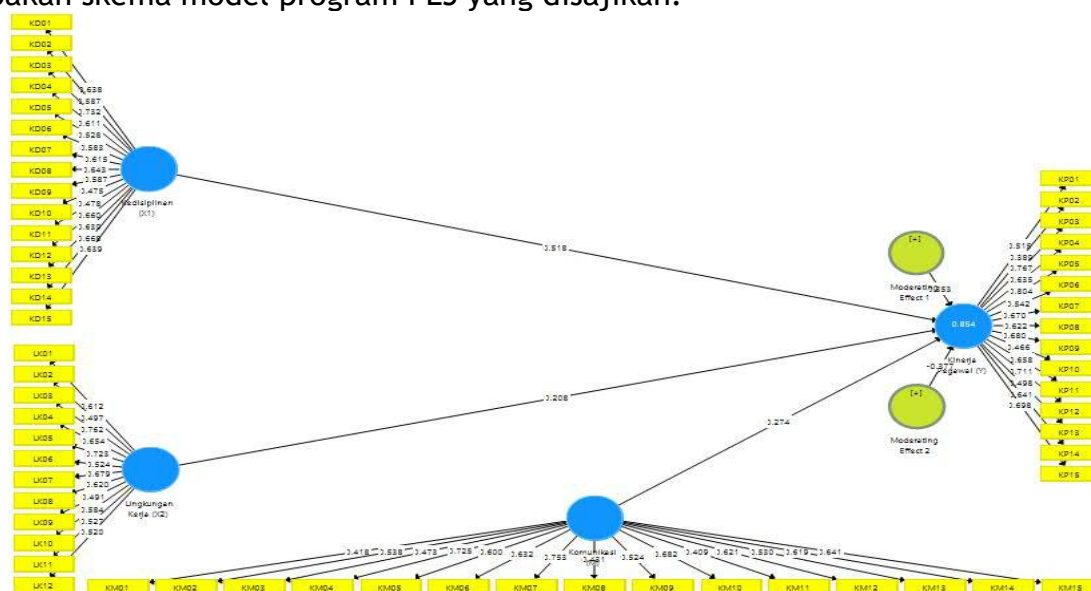
antarvariabel melalui koefisien jalur, R-Square, dan Q-Square. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping dengan melihat nilai T-statistics dan P-values pada tingkat signifikansi 5%. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai T-statistics > 1,96 dan P-values < 0,05.

RESULTS

1) Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui pengujian validitas konvergen (*convergent validity*) dengan melihat nilai outer loading, serta pengujian reliabilitas konstruk melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Hasil pengujian tersebut digunakan sebagai dasar untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan

Adapun kalkulasi nilai *loading factor* indikator-indikator pada setiap variabel penelitian ini menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program SmartPLS 3. Berikut ini merupakan skema model program PLS yang disajikan:



Gambar 2. Output Pengujian *Outer*

Berdasarkan gambar 2, menunjukkan estimasi dari nilai outer loading indikator dari setiap variabel laten variabel dengan hasil masing-masing indikator variabel laten penelitian sebagai berikut:

Tabel 1. Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Kedisiplinan (X ₁)	Lingkungan Kerja (X ₂)	Kinerja (Y)	Komunikasi (M)
Kedisiplinan (X ₁)	KD01	0.626			
	KD02	0.594			
	KD03	0.721			
	KD04	0.614			
	KD05	0.526			
	KD06	0.583			
	KD07	0.618			
	KD08	0.630			
	KD09	0.588			
	KD10	0.477			
	KD11	0.490			

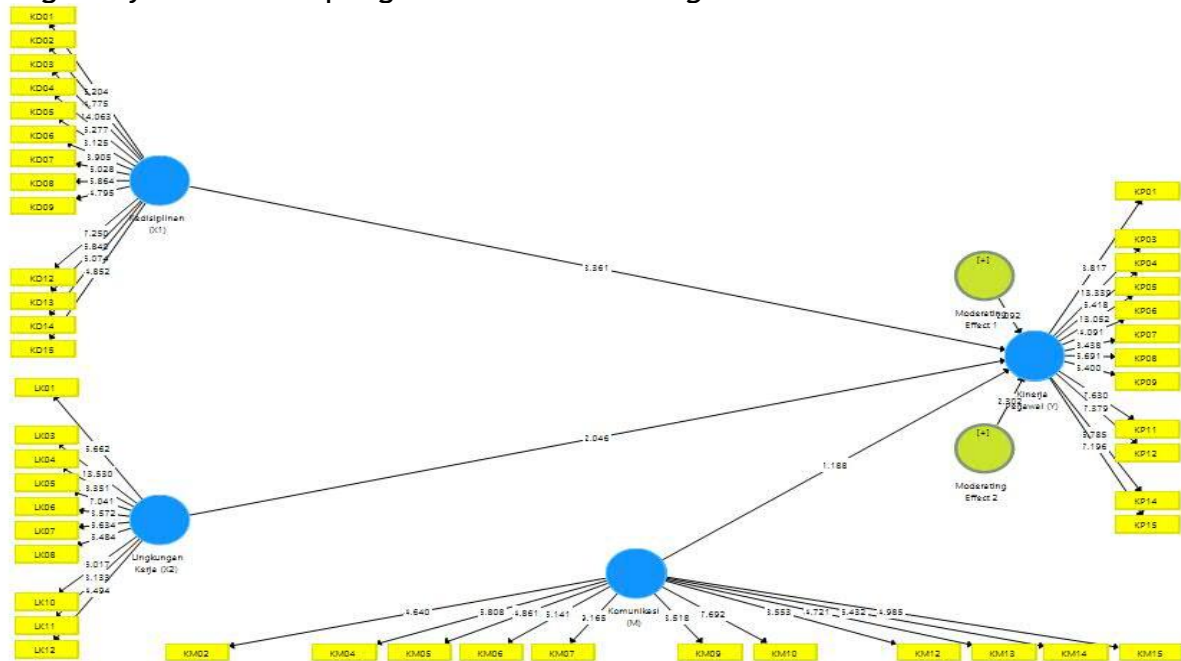
	KD12	0.670	
Lingkungan Kerja (X2)	LK01	0.605	
	LK02	0.491	
	LK03	0.752	
	LK04	0.655	
	LK05	0.720	
	LK06	0.522	
	LK07	0.679	
	LK08	0.627	
	LK09	0.505	
	LK10	0.596	
	LK11	0.528	
	LK12	0.524	
	LK01	0.605	
	LK02	0.491	
	LK03	0.752	
Kinerja Pegawai (Y)	KP01	0.514	
	KP02	0.390	
	KP03	0.767	
	KP04	0.636	
	KP05	0.803	
	KP06	0.542	
	KP07	0.671	
	KP08	0.621	
	KP09	0.680	
	KP10	0.466	
	KP11	0.658	
	KP12	0.711	
Komunikasi (Y)	KM01	0.418	
	KM02	0.538	
	KM03	0.473	
	KM04	0.725	
	KM05	0.600	
	KM06	0.632	
	KM07	0.753	
	KM08	0.431	
	KM09	0.524	
	KM10	0.682	
	KM11	0.409	
	KM12	0.621	
	KM13	0.530	
	KM14	0.619	
	KM15	0.641	

Pengolahan Data dengan SmartPL3S, 2026

Berdasarkan hasil pengujian tahap awal ditemukan outer loading yang belum memenuhi kriteria yang ditetapkan. Oleh karena itu, dilakukan evaluasi terhadap indikator-indikator

tersebut dan dilakukan penghapusan indikator yang memiliki nilai outer loading rendah untuk memperoleh model pengukuran yang lebih baik.

Setelah dilakukan evaluasi dan penyesuaian terhadap model pengukuran, dilakukan pengujian kembali menggunakan indikator yang telah memenuhi kriteria. Hasil pengujian tahap akhir menunjukkan perubahan nilai outer loading pada indikator yang dipertahankan sehingga model pengukuran menjadi lebih baik dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Berikut tabel yang menyatakan hasil pengelolaan *outer loadings* Smart PLS :



Gambar 4.6 Output Outer Loading PLS

Variabel	Indikator	Kedisiplinan (X ₁)	Lingkungan Kerja (X ₂)	Kinerja (Y)	Komunikasi (M)
Kedisiplinan (X ₁)	KD01	0.671			
	KD02	0.588			
	KD03	0.745			
	KD04	0.620			
	KD05	0.546			
	KD06	0.578			
	KD07	0.638			
	KD08	0.633			
	KD09	0.563			
	KD12	0.687			
	KD13	0.657			
	KD14	0.687			
Lingkungan	LK01		0.645		
	LK03		0.788		
	LK04		0.668		
	LK05		0.727		
	LK06		0.526		
	LK07		0.638		
	LK08		0.629		

Kerja (X2)	LK10	0.598	
	LK11	0.523	
	LK12	0.564	
	LK01	0.645	
	LK03	0.788	
	LK04	0.668	
	LK05	0.727	
	LK06	0.526	
Kinerja Pegawai (Y)	KP01	0.549	
	KP03	0.768	
	KP04	0.639	
	KP05	0.808	
	KP06	0.556	
	KP07	0.665	
	KP08	0.640	
	KP09	0.661	
	KP11	0.678	
	KP12	0.680	
	KP14	0.674	
	KP15	0.695	
	KM02	0.547	
	KM04	0.724	
Komunikasi (Y)	KM05	0.581	
	KM06	0.643	
	KM07	0.771	
	KM09	0.537	
	KM10	0.705	
	KM12	0.580	
	KM13	0.563	
	KM14	0.601	
	KM15	0.677	
	KM02	0.547	
	KM04	0.724	
	KM05	0.581	
	KM06	0.643	

Hasil pengujian tahap selanjutnya menunjukkan bahwa seluruh indikator yang dipertahankan memiliki nilai outer loading di atas batas minimum yang digunakan dalam penelitian. Pada tabel 4.7 Hasil Outer Loading terdapat beberapa indikator dengan nilai outer loading pada rentang 0,50-0,60. Namun, indikator tersebut tetap dipertahankan karena masih memenuhi batas minimum yang digunakan serta didukung oleh hasil pengujian reliabilitas konstruk yang menunjukkan tingkat konsistensi yang baik.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator pada variabel Kedisiplinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kinerja Pegawai (Y), dan Komunikasi (M) pada model akhir telah memenuhi kriteria pengukuran dan dapat digunakan untuk analisis tahap berikutnya.

2) Uji Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)

Uji validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai cross loading. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi discriminant validity apabila indikator pada konstruk tersebut memiliki nilai korelasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.15 Hasil *Cross Loading*

	Kedisiplinan (X1)	Lingkungan Kerja (X2)	Kinerja Pegawai (Y)	Komunikasi (M)
KD01	0.671	0.338	0.530	0.415
KD02	0.588	0.485	0.527	0.473
KD03	0.745	0.478	0.675	0.542
KD04	0.620	0.394	0.452	0.440
KD05	0.546	0.360	0.392	0.433
KD06	0.578	0.254	0.310	0.392
KD07	0.638	0.527	0.597	0.553
KD08	0.633	0.369	0.576	0.507
KD09	0.563	0.400	0.422	0.484
KD12	0.687	0.528	0.533	0.551
KD13	0.657	0.415	0.474	0.543
KD14	0.687	0.566	0.494	0.590
KD15	0.590	0.393	0.542	0.513
KM02	0.520	0.540	0.490	0.547
KM04	0.613	0.543	0.607	0.724
KM05	0.418	0.572	0.491	0.581
KM06	0.428	0.484	0.525	0.643
KM07	0.553	0.534	0.587	0.771
KM09	0.434	0.512	0.477	0.537
KM10	0.591	0.617	0.594	0.705
KM12	0.400	0.447	0.435	0.580
KM13	0.566	0.477	0.548	0.563
KM14	0.479	0.561	0.564	0.601
KM15	0.460	0.606	0.581	0.677
KP01	0.523	0.443	0.549	0.464
KP03	0.572	0.655	0.768	0.600
KP04	0.488	0.621	0.639	0.606
KP05	0.649	0.589	0.808	0.707
KP06	0.537	0.578	0.556	0.542
KP07	0.544	0.592	0.665	0.556
KP08	0.443	0.578	0.640	0.577
KP09	0.467	0.527	0.661	0.598
KP11	0.664	0.499	0.678	0.542
KP12	0.501	0.429	0.680	0.559
KP14	0.513	0.596	0.674	0.523
KP15	0.585	0.506	0.695	0.553
LK01	0.397	0.645	0.518	0.555
LK03	0.506	0.788	0.722	0.671

LK04	0.552	0.668	0.606	0.576
LK05	0.492	0.727	0.625	0.700
LK06	0.426	0.526	0.501	0.452
LK07	0.387	0.638	0.541	0.502
LK08	0.460	0.629	0.450	0.587
LK10	0.439	0.598	0.402	0.479
LK11	0.297	0.523	0.383	0.350
LK12	0.315	0.564	0.374	0.406

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartPLS3, 2026

Berdasarkan Tabel 4.12 Hasil Cross Loading dapat diketahui bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk masing-masing dibandingkan dengan konstruk lainnya. Sebagai contoh, indikator KD03 memiliki nilai loading sebesar 0,745 pada variabel Kedisiplinan, nilai tersebut lebih besar dibandingkan loading terhadap variabel Lingkungan Kerja sebesar 0,478, Kinerja Pegawai sebesar 0,675, dan Komunikasi sebesar 0,542.

Selain itu, indikator KM07 memiliki nilai loading tertinggi pada variabel Komunikasi sebesar 0,771, indikator KP05 memiliki nilai loading tertinggi pada variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,808, serta indikator LK03 memiliki nilai loading tertinggi pada variabel Lingkungan Kerja sebesar 0,788.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas diskriminan, sehingga masing-masing konstruk dalam penelitian ini mampu membedakan dirinya dengan konstruk lainnya dan dapat digunakan untuk analisis tahap selanjutnya

1. Reliabilitas

a. Uji Composite Reliability

Composite Reliability merupakan konteks penelitian reabilitas indikator. Kriteria diterima apabila dalam composite reability variabel menunjukkan nilai lebih besar dari 0,70. Maka dianggap telah memenuhi standar. Hasil penelitian terdapat pada tabel berikut :

Tabel 4.13 Hasil *Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Kedisiplinan	0.875	0.880	0.896
Kinerja Pegawai	0.887	0.890	0.907
Komunikasi	0.848	0.853	0.880
Lingkungan Kerja	0.834	0.846	0.870

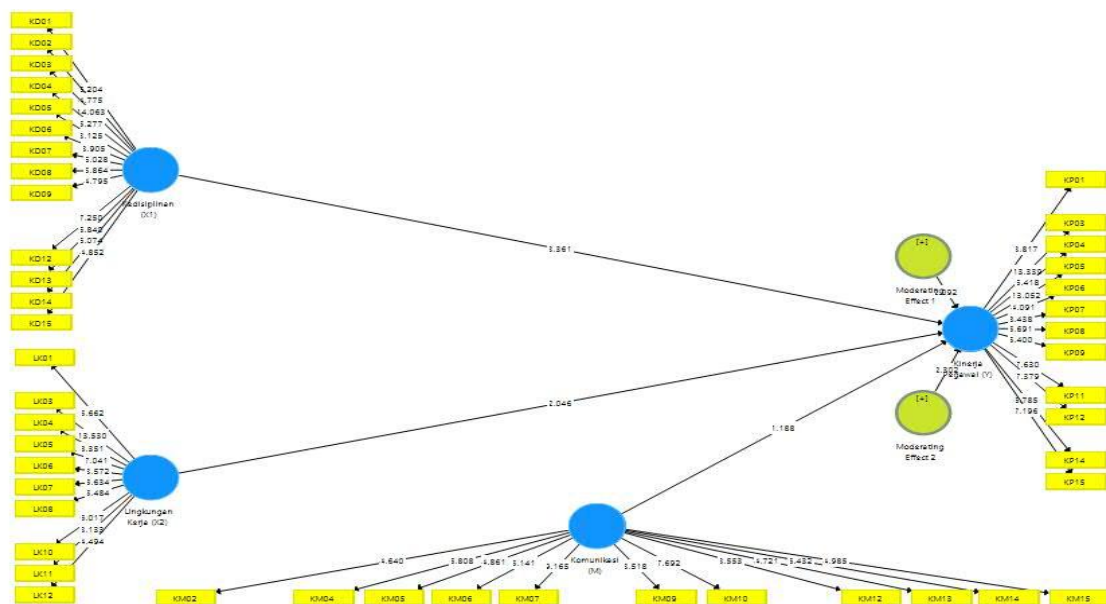
Sumber : Hasil Olah Data Kuisisioner 2026

Uji reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai Composite Reliability sebagai ukuran utama konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk laten. Selain itu, nilai Cronbach's Alpha dan rho_A juga digunakan sebagai indikator pendukung untuk memperkuat hasil pengujian reliabilitas. Menurut (Hair et al., 2021), suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Composite Reliability lebih besar dari 0,70. Berdasarkan Tabel 4.13 Hasil Composite Reliability, variabel Kedisiplinan memiliki nilai Composite Reliability sebesar 0,896, Kinerja Pegawai sebesar 0,907, Komunikasi sebesar 0,880, dan Lingkungan Kerja sebesar 0,870. Seluruh nilai tersebut berada di atas batas minimum 0,70, sehingga menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik.

Nilai Cronbach's Alpha dan rho_A pada seluruh variabel juga berada di atas 0,70, sehingga semakin memperkuat bahwa instrumen penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut pada model struktural (inner model).

2. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural (inner model) bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antar variabel laten serta kemampuan model dalam menjelaskan dan memprediksi variabel endogen. Evaluasi inner model dilakukan melalui pengujian R-Square (R^2) untuk mengetahui kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen, Q-Square (Q^2) untuk menilai relevansi prediktif model, serta koefisien jalur (path coefficient) melalui prosedur bootstrapping untuk menguji signifikansi hipotesis penelitian (Hair et al., 2021).



Gambar 5 Output Bootstrapping

1. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi memberikan sejauh mana variabel independen memiliki kemampuan untuk menjelaskan variabel dependen. Interpretasi dari nilai R^2 merupakan pengukuran tingkat dimana setiap konstruk bersifat endogen atau variabel dependen dapat dinyatakan sebagai indikator yang sedang diuji (Hair et al., 2021). R^2 merupakan ukuran yang menunjukkan seberapa benar variabel dalam penelitian yang menjelaskan variabel dalam data. R^2 selalu dimana 0 dan 1, memiliki hasil yang lebih besar, maka model dapat menjelaskan lebih banyak variabilitas.

Tabel 4.14 Data hasil nilai uji R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0.839	0.819
Lingkungan Kerja	0.468	0.456

Sumber : Hasil Olah Data Kuisisioner 2026

Berdasarkan Tabel 4.14 Data hasil nilai uji R-Square, nilai R-Square untuk variabel Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,839 dengan nilai R-Square Adjusted sebesar 0,819. Hasil tersebut

menunjukkan bahwa sebesar 83,9% variasi pada variabel Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Kedisiplinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), serta interaksi variabel moderasi Komunikasi dalam model penelitian. Sementara itu, sebesar 16,1% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai R-Square sebesar 0,839 termasuk dalam kategori kuat (substantial), sehingga model memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menjelaskan variasi Kinerja Pegawai (Hair et al., 2021).

Selanjutnya, variabel Lingkungan Kerja (X2) memiliki nilai R-Square sebesar 0,468 dan R-Square Adjusted sebesar 0,456. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 46,8% variasi pada variabel Lingkungan Kerja dapat dijelaskan oleh konstruk yang memengaruhinya dalam model, sedangkan 53,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Nilai tersebut termasuk kategori sedang (moderate), sehingga model memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variasi pada variabel Lingkungan Kerja (Hair et al., 2021).

Secara keseluruhan, hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel, terutama terhadap variabel Kinerja Pegawai yang memperoleh nilai R-Square tinggi. Dengan demikian, model struktural yang dibangun dalam penelitian ini dapat dikatakan memiliki daya jelas (explanatory power) yang baik.

2. Predictive Relevance (Q²)

Nilai Q-Square (Q²) digunakan untuk mengevaluasi kemampuan prediksi (predictive relevance) suatu model. Apabila nilai $Q^2 > 0$, maka model memiliki predictive relevance, yang menunjukkan bahwa model mampu memprediksi data observasi dengan baik. Sebaliknya, apabila $Q^2 \leq 0$, maka model dinilai tidak memiliki predictive relevance.

Nilai Q² diperoleh melalui prosedur blindfolding pada SmartPLS. Menurut (Hair et al., 2021), nilai Q² sebesar 0,02 menunjukkan predictive relevance yang kecil (small), 0,15 menunjukkan predictive relevance yang sedang (medium), dan 0,35 menunjukkan predictive relevance yang besar (large). Semakin tinggi nilai Q², semakin baik kemampuan prediksi model terhadap variabel endogen.

Tabel 4.15 Data hasil nilai uji Q-Square

	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja Pegawai (Y)	0.349
Komunikasi (M)	0.222

Sumber : Hasil Olah Data Kuisioner 2026

Berdasarkan hasil uji Q-Square (Q²) pada Tabel 4.15, diketahui bahwa variabel Kinerja Pegawai (Y) memperoleh nilai Q² sebesar 0,349, sedangkan variabel Komunikasi (M) memperoleh nilai Q² sebesar 0,222. Seluruh nilai Q² yang diperoleh bernilai lebih besar dari nol ($Q^2 > 0$), sehingga dapat dinyatakan bahwa model penelitian memiliki predictive relevance. Hal ini menunjukkan bahwa model mampu memprediksi variabel endogen dengan baik berdasarkan variabel eksogen yang digunakan dalam penelitian.

Nilai Q² sebesar 0,349 pada variabel Kinerja Pegawai termasuk dalam kategori sedang (mendekati besar), karena nilainya berada di atas 0,15 dan sangat dekat dengan batas 0,35. Sementara itu, nilai Q² sebesar 0,222 pada variabel Komunikasi berada dalam kategori sedang (medium). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik terhadap variabel endogen, terutama pada variabel Kinerja Pegawai.

3. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antar variabel yang diteliti sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode bootstrapping pada aplikasi SmartPLS3. Hasil pengujian hipotesis ditentukan berdasarkan nilai path coefficient (koefisien jalur), t-

statistic, dan p-value.

Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila memenuhi kriteria $t\text{-statistic} > 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$ pada tingkat signifikansi 5%. Sebaliknya, apabila $t\text{-statistic} \leq 1,96$ atau $p\text{-value} \geq 0,05$, maka hipotesis dinyatakan ditolak. Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.16 Hasil Pengujian Hipotesis

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sampel Mean (M)</i>	<i>Standar Deviation (STDEV)</i>	<i>T (O/STDEV)</i>	<i>Statistics</i>	<i>P Values</i>
Kedisiplinan (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.464	0.478	0.148	3.135		0.002
Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.316	0.294	0.143	2.214		0.027
Kedisiplinan (X1) x Komunikasi (M) -> Kinerja Pegawai	0.283	0.284	0.138	2.055		0.040
Lingkungan Kerja (X2) x Komunikasi (M) -> Kinerja Pegawai (Y)	-0.318	-0.307	0.140	2.274		0.023

Sumber : Hasil Olah Data Kuisisioner 2026

Discussion

1. Pengaruh Kedisiplinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan antara Kedisiplinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memperoleh nilai *Original Sample (O)* sebesar 0,464, dengan nilai *T Statistics* sebesar 3,135 dan *P Values* sebesar 0,002. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kedisiplinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai karena nilai *T Statistics* $> 1,96$ dan *P Values* $< 0,05$. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Musi Rawas diterima (H1 diterima).

2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan antara Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memperoleh nilai *Original Sample (O)* sebesar 0,316, dengan nilai *T Statistics* sebesar 2,214 dan *P Values* sebesar 0,027. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai karena nilai *T Statistics* $> 1,96$ dan *P Values* $< 0,05$. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Musi Rawas diterima (H2 diterima).

3. Pengaruh Kedisiplinan terhadap Kinerja Pegawai dimoderasi oleh Komunikasi

Hasil pengujian efek moderasi menunjukkan bahwa hubungan Kedisiplinan (X1) x Komunikasi (M) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memperoleh nilai *Original Sample (O)* sebesar 0,283, dengan

nilai *T Statistics* sebesar 2,055 dan *P Values* sebesar 0,040. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Komunikasi mampu memoderasi pengaruh Kedisiplinan terhadap Kinerja Pegawai karena nilai *T Statistics* > 1,96 dan *P Values* < 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai yang dimoderasi oleh Komunikasi diterima (H3 diterima).

4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dimoderasi oleh Komunikasi

Hasil pengujian efek moderasi menunjukkan bahwa hubungan Lingkungan Kerja (X2) x Komunikasi (M) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memperoleh nilai *Original Sample* (O) sebesar -0,318, dengan nilai *T Statistics* sebesar 2,274 dan *P Values* sebesar 0,023. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Komunikasi mampu memoderasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai karena nilai *T Statistics* > 1,96 dan *P Values* < 0,05. Nilai koefisien negatif menunjukkan bahwa arah moderasi Komunikasi bersifat negatif, yang berarti Komunikasi memperlemah hubungan antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai yang dimoderasi oleh Komunikasi diterima (H4 diterima).

Secara keseluruhan, keempat hipotesis dalam penelitian ini diterima. Kedisiplinan dan Lingkungan Kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Musi Rawas, baik secara langsung maupun setelah dimoderasi oleh variabel Komunikasi. Komunikasi berperan memperkuat pengaruh Kedisiplinan namun justru memperlemah pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai, sehingga peran Komunikasi sebagai variabel moderasi bersifat kondisional tergantung pada variabel independen yang dimoderasinya.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Pengaruh Kedisiplinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Musi Rawas Dimoderasi oleh Variabel Komunikasi, yang telah dilakukan melalui analisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 3, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Musi Rawas

Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik tingkat kedisiplinan pegawai dalam mematuhi peraturan kerja, menjalankan tugas sesuai standar yang telah ditetapkan, serta memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Dengan demikian, kedisiplinan menjadi salah satu faktor penting yang mendukung peningkatan kinerja pegawai ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Musi Rawas.

2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Musi Rawas

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja yang meliputi hubungan antar pegawai, suasana kerja, tata ruang kantor, serta fasilitas kerja, maka semakin baik pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif mampu memberikan dukungan bagi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif.

3. Komunikasi mampu memoderasi pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pegawai ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Musi Rawas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi memperkuat hubungan antara kedisiplinan dan kinerja pegawai. Hal ini berarti komunikasi yang efektif dalam organisasi dapat membantu pegawai memahami aturan kerja, tugas, dan tanggung jawabnya dengan lebih baik, sehingga

penerapan kedisiplinan dapat berjalan secara optimal dan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.

4. Komunikasi mampu memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Musi Rawas dengan arah hubungan *negative*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi tetap memiliki peran dalam memoderasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai, namun arah pengaruhnya bersifat negatif yang berarti komunikasi memperlemah hubungan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan komunikasi dalam organisasi tidak selalu memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja, karena efektivitas lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang terdapat dalam organisasi.

DAFTAR PUSATAKA

- Adam, J., & Sutarto, B. (2025). Pengaruh Disiplin Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bogor. *Jurnal Menara : Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2(1), 18-36. <https://doi.org/10.65978/jm.v2i1.18>
- Amelia, Y., Ronal Aprianto, & Suyadi. (2022). Pengaruh Pengawasan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Lubuklinggau. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 1(4), 485-493. <https://doi.org/10.55123/mamen.v1i4.1021>
- Andi, S., Putra, L. M. R. Z., Muthmainna, W. O. N. A., & Nur, A. H. (2024). Tinjauan Hukum Perbandingan Pegawai Negeri Sipil (Pns) Dan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kontrak (PPPK) Dalam Peraturan Perundang-Undangan Di Indonesia. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4, 11755-11764.
- Ariani, M., Tamara, D., & Misnah, M. (2020). Komunikasi, Disiplin Dan Lingkungan Kerja Mempengaruhi Kinerja Pegawai. *Jurnal GeoEkonomi*, 11(1), 31-41. <https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v11i1.106>
- Basirun, R., Mahmud, A., Syahnur, Muh. H., & Prihatin, E. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Center of Economic Students Journal*, 5(4), 337-348. <https://doi.org/10.56750/csej.v5i4.551>
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*.
- Ndruru, P. (2024). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Hilisalawa'Ahe. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 7(2), 241-253. <https://jurnal.uniraya.ac.id/index.php/JIM>
- Pasaribu S, B., Aty, H., Kabul, U. W., & Syah, A. H. R. (2022). Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis. In *UUP Academic Manajemen Perusahaan YKPN*. [https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/65013/1/Metodologi Penelitian.pdf](https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/65013/1/Metodologi%20Penelitian.pdf)
- Pratama, J. H., Aprianto, R., Fitria, & Suwarno. (2022). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 1(4), 494-503. <https://doi.org/10.55123/mamen.v1i4.1022>
- Saragi, D. D., Saragi, D. D., & Sari, P. S. (2021). *Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perdagangan Provinsi Sumatera Selatan*

PENDAHULUAN Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada didalam ruang lingkup lingkungan tempat pegawai bekerja , maka dari itu pihak in. 1, 55-79.

Tanjung, A. W., & Sunarto, A. (2022). *Pengaruh kedisiplinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai asn pada kantor kementerian agama kota tangerang selatan. 2(2), 177-194.*