JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i5
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 27 April 2026 | **Revised:** 30 Mei 2026 | **Accepted:** 9 Juni 2026

Determinan Kinerja Pegawai Melalui Mediasi Motivasi Kerja di Perpustakaan Nasional Republik Indonesia

Andi Pargo Simamora[1], Aty Herawati[2]
[1]Universitas Trilogi, Jakarta, Indonesia, sandipargo27@gmail.com
[2]Universitas Trilogi, Jakarta, Indonesia, atyherawati@trilogi.ac.id

Corresponding Author: atyherawati@trilogi.ac.id[1]

Abstract: *This study aims to examine the determinants of Employee Performance moderated by Work Motivation at the National Library of the Republic of Indonesia. The determinants in this study are the variables of Performance Allowance and Organizational Culture using a quantitative approach and Partial Least Square (PLS) analysis. This study was conducted on 291 library employees as a sample taken using a stratified sampling technique. The results of the study indicate that Performance Allowance influences Work Motivation and Work Motivation influences Employee Performance, so that Work Motivation mediates the influence of Performance Allowance on Employee Performance. The mediation of Work Motivation is partial because in addition, the results of the study show that Performance Allowance influences Employee Performance. Organizational Culture does not influence Work Motivation and Work Motivation influences Employee Performance, so that Work Motivation does not mediate the influence of Organizational Culture on Employee Performance. And the results of the study show that Organizational Culture does not influence Employee Performance. The conclusion of the study is that Performance Allowance as a determinant of Employee Performance with partial mediation of Work Motivation.*

Keyword: *Performance Allowance, Organizational Culture, Work Motivation, Employee Performance.*

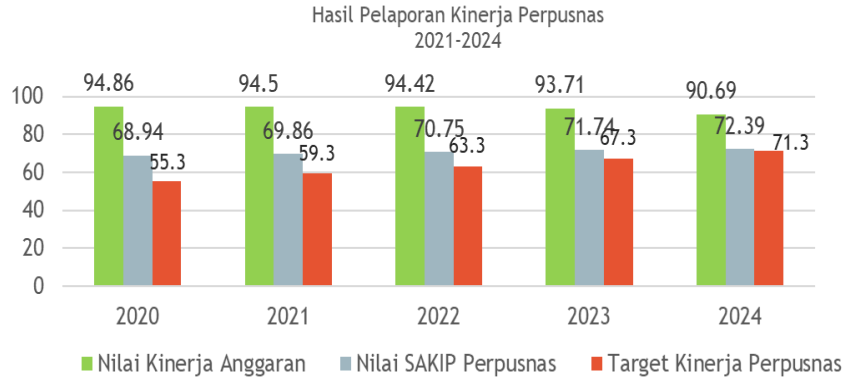
Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji determinan Kinerja Pegawai yang dimoderasi oleh Motivasi Kerja di Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. Determinan dalam penelitian ini adalah variabel Tunjangan Kinerja dan Budaya Organisasi dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis *Partial Least Square* (PLS). Penelitian ini dilakukan pada 291 pegawai perpustakaan sebagai sampel yang diambil dengan teknik pengambilan sampel strata. Hasil penelitian menunjukan bahwa Tujangan Kinerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, sehingga Motivasi Kerja memediasi pengaruh Tujangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai. Mediasi Motivasi Kerja bersifat parsial karena disamping itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa Tujangan Kinerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Motivasi Kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, sehingga Motivasi Kerja tidak memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Dan hasil

penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Kesimpulan penelitian adalah bahwa Tunjangan Kinerja sebagai determinan Kinerja Pegawai dengan mediasi parsial Motivasi Kerja.

Kata Kunci: Tunjangan Kinerja, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja atau tingkat pencapaian seseorang secara menyeluruh dalam kurun waktu tertentu ketika menjalankan tugasnya, yang kemudian dibandingkan dengan standar kerja, target, sasaran, maupun kriteria yang telah ditetapkan dan disepakati sebelumnya (Rivai, 2004). Penilaian terhadap standar tersebut dilakukan melalui pengukuran kinerja pegawai dengan menggunakan indikator atau ukuran yang telah ditentukan oleh instansi yang bersangkutan. Perpustakaan Nasional sebagai bagian dari birokrasi pemerintahan, sebagaimana lembaga publik lainnya, telah melakukan berbagai langkah strategis untuk meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dalam rangka mewujudkan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Sebagai institusi yang memiliki tanggung jawab di bidang perpustakaan nasional, Perpustakaan Nasional juga menyusun berbagai program kerja yang berorientasi pada pengembangan SDM, dengan tujuan meningkatkan efektivitas dan profesionalisme seluruh unsur organisasi dalam menjalankan tugas serta fungsinya. Berdasarkan target, sasaran, atau kriteria kinerja yang ditetapkan dalam Program Kerja Kantor Perpustakaan Nasional, berikut disampaikan capaian kinerja yang telah direalisasikan sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.



Sumber: Perpusnas

Gambar 1. Kinerja Perpusnas 2021-2024

Menurut Guspiandi (2018) Tunjangan Kinerja dipengaruhi oleh Motivasi Kerja Sedangkan Menurut Yusnia Hanifah (2017), karena dalam penelitiannya ditemukan tunjangan kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada pegawai di Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai di Jawa Timur. Menurut Robbins (2016), budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai karena budaya yang kuat mampu membentuk perilaku dan meningkatkan semangat kerja. Namun, berbeda dengan hasil penelitian Rahmawati (2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sebab motivasi lebih dipengaruhi oleh faktor kompensasi dan kepemimpinan.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang diyakini dapat meningkatkan kinerja pegawai. Siagian (2015) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, di mana pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan semangat kerja, tanggung jawab, dan produktivitas yang lebih baik dalam melaksanakan tugasnya. Temuan ini didukung oleh berbagai penelitian empiris yang menyimpulkan bahwa motivasi mampu mendorong pegawai untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan

organisasi.Namun demikian, hasil penelitian tersebut tidak selalu konsisten. Abdan dan Prawitowati (2023) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan oleh adanya faktor lain yang lebih dominan mempengaruhi kinerja, seperti sistem penilaian kinerja, kepemimpinan, budaya organisasi, serta lingkungan kerja. Menurut Guspiandi (2018), tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian tunjangan kinerja mampu menjadi faktor pendorong bagi pegawai untuk meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Tunjangan kinerja dipandang sebagai bentuk penghargaan organisasi yang dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih optimal. Hatumena dan Pogo (2018) menemukan bahwa tunjangan kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi finansial belum tentu diikuti oleh peningkatan kinerja Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan tunjangan kinerja belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja pegawai. Hal tersebut dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti tunjangan yang belum berbasis pada capaian kinerja secara objektif, kurangnya sistem penilaian kinerja yang adil, atau adanya faktor lain yang lebih dominan mempengaruhi kinerja pegawai, seperti motivasi intrinsik, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Menurut Bilal Khan (2023), budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena budaya yang kuat mampu membentuk nilai, norma, dan perilaku kerja yang selaras dengan tujuan organisasi, sehingga meningkatkan motivasi, komitmen, serta efektivitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Namun, berbeda dengan hasil penelitian Sulistiawan, Riadi dkk. (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena budaya yang ada belum terinternalisasi secara optimal dalam perilaku kerja pegawai, serta kinerja lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti sistem penghargaan, kepemimpinan, dan lingkungan kerja.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja, pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui motivasi kerja dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi di lingkungan Kantor Perpustakaan Nasional.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatf asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di lingkungan Perpustakaan Nasional Republik Indonesia dimana ada 1070 pegawai yang berada pada 4 bagian dan sampel diambil dengan teknik pengambilan sampel klaster proporsional yang jumlahnya ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin yaitu senbanyak 291 dengan pembagian seperti pada Tabel 2.

Tabel 1. Populasi dan Sampel

Bagian	Populasi	Sampel
Pustakawan Fungsional	300	82
Administrasi	400	108
Teknisi/Layanan	250	68
Pendukung/Umum	120	33
Jumlah	1070	291

Sumber: Perpusnas

Data dikumpulkan dengan cara survei melalui penyebaran kuesioner dengan pilihan jawaban pada kuesioner berskala likert. Indikator pada penelitian ini pada Tabel 3.

Tabel 2. Indikator Variabel Penelitian

Variable	Indikator
	Besaran kenaikan tunjangan

Tunjangan Kinerja	Keadilan dalam pembagian tunjangan
	Transparansi pemberian tunjangan
	Pengaruh kenaikan terhadap semangat kerja
Budaya Organisasi	Inovasi dan pengambilan risiko
	Orientasi hasil
	Orientasi tim
	Stabilitasi organisasi
Motivasi Kerja	Kebutuhan akan prestasi
	Kebutuhan akan afiliasi
	Kebutuhan akan kekuasaan
Kinerja Pegawai	Kualitas kerja
	Kuantitas kerja
	Ketepatan waktu
	Kerjasama

Sumber: Olahan

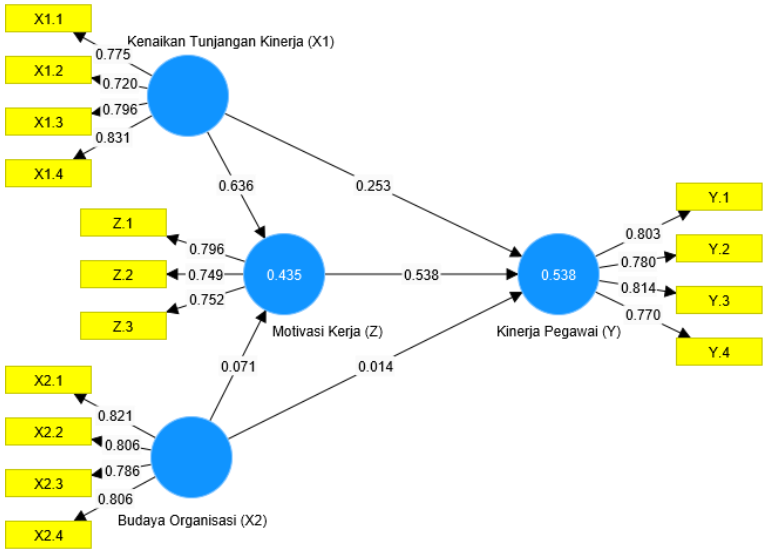
Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini selain analisis deskriptif juga analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *SmartPLS 4.0* dengan langkah:

a. Outer Model yang terdiri dari Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan, Reliabilitas.
b. Inner Model yang terdiri dari Pengujian Direct Effect (Pengaruh Langsung), Pengujian Indirect Effect.
c. Pengujian Model dengan R^2, Q^2, χ^2.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden
   Responden dalam penelitian ini adalah 291 pegawai Perpustakaan Nasional Republik Indonesia dengan karakteristik lama bekerja kebanyakan selama 5 – 10 tahun (33,7%), Tingkat Pendidikan kebanyakan Sarjana (45%) dan rentang usia terbanyak antara 30 – 40 tahun (38,4%)

2. Analisis *Partial Least Square*
   a. Outer Model



Sumber: Data (diolah, 2026)

Gambar 2. Hasil Full Model Struktural (Standardized Output) – PLS Algorithm

1) *Convergent Validity*

Tabel 3. *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	Outer Loadings	AVE
Tunjangan Kinerja (X1)	X1.1	0,775	0,611
	X1.2	0,720	
	X1.3	0,796	
	X1.4	0,831	
Budaya Organisasi (X2)	X2.1	0,821	0,648
	X2.2	0,806	
	X2.3	0,786	
	X2.4	0,806	
MotivasiKerja (Z)	Z.1	0,796	0,587
	Z.2	0,749	
	Z.3	0,752	
Kinerja Pegawai (Y)	Y.1	0,803	0,627
	Y.2	0,780	
	Y.3	0,814	
	Y.4	0,770	

Sumber: Data (diolah, 2026)

Berdasarkan Tabel 3. diatas menunjukkan bahwa hasil pengujian *convergent validity* pada validitas indikator untuk item di setiap variabel memiliki nilai *outer loadings* ≥ 0,50. dan semua variabel menunjukkan nilai AVE > 0,50. Ini menunjukkan bahwa data tersebut memenuhi syarat validitas konvergen.

2) *Discriminant Validity*

a) *Cross Loading*

Tabel 4. *Cross Loading*

	Budaya Organisasi (X2)	Tunjangan Kinerja (X1)	Kinerja Pegawai (Y)	Motivasi Kerja (Z)
X1.1	0.184	0.775	0.444	0.487
X1.2	0.230	0.720	0.558	0.521
X1.3	0.240	0.796	0.409	0.516
X1.4	0.217	0.831	0.477	0.518
X2.1	0.821	0.272	0.221	0.210
X2.2	0.806	0.183	0.179	0.202
X2.3	0.786	0.208	0.130	0.193
X2.4	0.806	0.232	0.163	0.197
Y.1	0.199	0.530	0.803	0.574
Y.2	0.161	0.453	0.780	0.528
Y.3	0.201	0.549	0.814	0.594
Y.4	0.124	0.385	0.770	0.540
Z.1	0.173	0.533	0.542	0.796
Z.2	0.287	0.543	0.483	0.749
Z.3	0.114	0.429	0.601	0.752

Sumber: Data (diolah, 2026)

Berdasarkan Tabel 4. diatas, secara umum seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai loading masing-masing indikator yang lebih tinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya.

b) *Fornell-larcker Criterion*

Tabel 5. *Fornell-Larcker Criterion*

	Budaya Organisasi (X2)	Tunjangan Kinerja (X1)	Kinerja Pegawai (Y)	Motivasi Kerja (Z)
Budaya Organisasi (X2)	0,774			

Kenaikan Tunjangan Kinerja (X1)	0,290	0,736		
Kinerja Pegawai (Y)	0,277	0,734	0,755	
Motivasi Kerja (Z)	0,297	0,735	0,770	0,740

Sumber: Data (diolah, 2026)

Berdasarkan Tabel 5. diatas, secara umum seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai korelasi yang lebih tinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya.

c) *Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)*

Tabel 6. *Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)*

	(HTMT)
Tunjangan Kinerja (X1) <-> Budaya Organisasi (X2)	0.344
Kinerja Pegawai (Y) <-> Budaya Organisasi (X2)	0.262
Kinerja Pegawai (Y) <-> Kenaikan Tunjangan Kinerja (X1)	0.755
Motivasi Kerja (Z) <-> Budaya Organisasi (X2)	0.342
Motivasi Kerja (Z) <-> Kenaikan Tunjangan Kinerja (X1)	0.816
Motivasi Kerja (Z) <-> Kinerja Pegawai (Y)	0.781

Sumber: Data (diolah, 2026)

Berdasarkan Tabel 6. diatas, hasil HTMT menunjukkan bahwa seluruh pasangan konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai di bawah ambang batas yang ditetapkan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan pendekatan HTMT. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki karakteristik yang berbeda dan mampu mengukur konsep yang dimaksud secara spesifik, sehingga layak untuk digunakan dalam analisis model struktural lebih lanjut

3) *Composite Reliability*

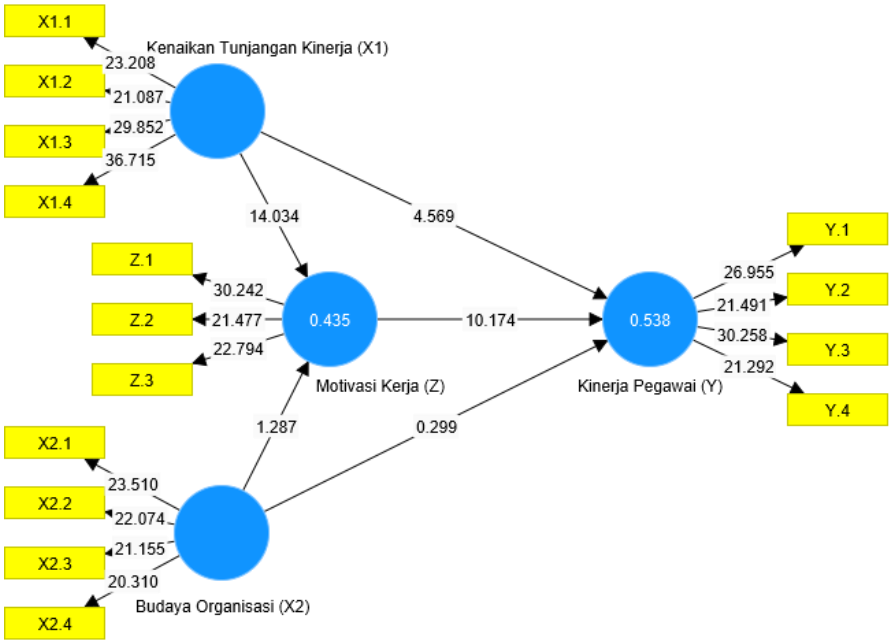
Tabel 7. *Composite Reliability*

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Budaya Organisasi (X2)	0,888	0,892	0,912	0,598
Tunjangan Kinerja (X1)	0,831	0,833	0,876	0,541
Kinerja Pegawai (Y)	0,874	0,876	0,902	0,570
Motivasi Kerja (Z)	0,834	0,836	0,879	0,548

Sumber: Data (diolah, 2026)

Berdasarkan Tabel 7. Diatas terlihat nilai *composite reliability* maupun *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan semua konstruk sangat baik yaitu di atas 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk adalah reliabel atau dengan kata lain seluruh variabel manifes dari variabel laten terbukti memiliki akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk dengan baik.

b. *Inner Model*



Sumber: Data (diolah, 2026)

Gambar 3. ***Standardized Output – Bootstraping***

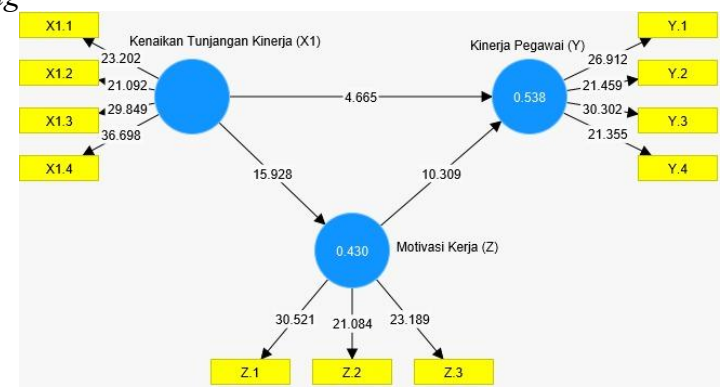
Tabel 8. ***Path Coefficients***

Hipotesis		Original sample	t statistics	p- values	Keterangan
Tunjangan Kinerja (X1) -> Motivasi Kerja (Z)	H1	0,636	14,034	0,000	Berpengaruh
Budaya Organisasi (X2) -> Motivasi Kerja (Z)	H2	0,071	1,287	0,199	Tidak Berpengaruh
Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	H3	0,538	10,174	0,000	Berpengaruh
Tunjangan Kinerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	H4	0,253	4,569	0,000	Berpengaruh
Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	H5	0,014	0,299	0,765	Tidak Berpengaruh

Sumber: Data (diolah, 2026)

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada Tabel 8 diatas, terdapat beberapa hubungan antar variabel yang tidak memenuhi kriteria signifikansi. Oleh karena itu, dilakukan proses *trimming* dengan mengeliminasi jalur yang tidak signifikan untuk memperoleh model yang lebih *fit* dan *parsimonious*. Hasil *trimming* menghasilkan model struktural

c. Model *Trimming*



Sumber: Data (diolah, 2026)

Gambar 4. ***Standardized Output – Bootstraping (Trimming)***

Tabel 9. *Path Coefficients* (Trimming)

Hipotesis		Original sample	t statistics	p- values	Keterangan
Tunjangan Kinerja (X1) -> Motivasi Kerja (Z)	H1	0,430	15,928	0,000	Berpengaruh
Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	H3	0,538	10,309	0,000	Berpengaruh
Tunjangan Kinerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	H4	0,538	4,665	0,000	Berpengaruh
Tunjangan Kinerja (X1) -> Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	H1.H3	0,231	-	0,000	Memediasi Parsial

Sumber: Data (diolah, 2026

Berdasarkan hasil trimming model pada Tabel 9. dapat disimpulkan bahwa seluruh hubungan antar variabel menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan. Tunjangan kinerja terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien sebesar 15,928, serta berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 4,665. Selain itu, motivasi kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 10,309. Seluruh hubungan tersebut memiliki p-value < 0,05, sehingga dapat dinyatakan signifikan. Dengan demikian, tunjangan kinerja tidak hanya mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai, tetapi juga secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Motivasi kerja terbukti memediasi hubungan antara kenaikan tunjangan kinerja dan kinerja pegawai. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh tunjangan, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja.

d. Pengujian Model

1) R^2

Tabel 10. *R-Square*

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0.538	0.533
Motivasi Kerja (Z)	0.435	0.431

Sumber: Data (diolah, 2026

Berdasarkan nilai R^2 pada Tabel 10. menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kemampuan penjelasan yang cukup baik terhadap variabel endogen yang diteliti. Sebesar 43,5% variasi motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel tunjangan kinerja dan sebesar 53,8% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel tunjangan kinerja baik secara langsung maupun di mediasi oleh variabel motivasi kerja. Dengan demikian, model struktural yang dibangun dalam penelitian ini dinilai layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis lebih lanjut.

2) Q^2

Tabel 11. *Predictive-Relevance (Q²)*

	SSO	SSE	Q² (=1-SSE/SSO)
Tunjangan Kinerja (X1)	1740,000	1740,000	0,000
Kinerja Pegawai (Y)	2030,000	1287,449	0,366
Motivasi Kerja (Z)	1740,000	1224,686	0,296

Sumber: Data (diolah, 2026

Berdasarkan nilai Q^2 pada Tabel 11. menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai (Y) memiliki nilai Q² sebesar 0,366. Nilai tersebut lebih besar dari nol dan berada pada kategori predictive relevance yang kuat, yang menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam memprediksi variabel kinerja pegawai. Hal ini

berarti bahwa variabel tunjangan kinerja, dan motivasi kerja mampu memberikan kontribusi yang cukup besar dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai dalam model penelitian.

3) F^2

Tabel 12. *F-Square*

	f-square
Tunjangan Kinerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,171
Tunjangan Kinerja (X1) -> Motivasi Kerja (Z)	1,019
Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,324

Sumber: Data (diolah, 2026

Berdasarkan nilai F^2 pada Tabel 12. hasil uji effect size menunjukkan bahwa variabel yang paling dominan dalam model penelitian ini adalah kenaikan tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja, diikuti oleh pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, serta kenaikan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang relatif kecil terhadap motivasi kerja maupun kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa aspek kompensasi dan motivasi kerja memainkan peran yang lebih signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan dengan budaya organisasi dalam konteks penelitian ini.

KESIMPULAN

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tunjangan kinerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tunjangan kinerja yang diterima pegawai, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki. Hasil ini sejalan dengan pendapat Dessler (2017) yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja. Hasibuan (2019) juga menegaskan bahwa balas jasa yang adil dan layak dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Selain itu, teori hierarki kebutuhan Maslow menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar melalui kompensasi akan mendorong individu untuk meningkatkan motivasi kerja. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Pratama dan Suwandana (2019) yang menemukan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tunjangan kinerja merupakan faktor dominan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai.
2. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan energi yang mendorong pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, teori expectancy dari Vroom menjelaskan bahwa individu akan termotivasi jika mereka yakin usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja dan imbalan yang diharapkan. Hasil ini didukung oleh penelitian Sari dan Hamid (2020) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Tunjangan kinerja tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga secara langsung meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang mendapatkan kompensasi yang layak cenderung bekerja lebih optimal. Simamora (2015) menyatakan bahwa kompensasi memiliki hubungan erat dengan kinerja karena berkaitan dengan kesejahteraan pegawai. Selain itu, teori penguatan dari Skinner menjelaskan bahwa perilaku yang diberi penghargaan akan cenderung diulang. Hasil ini sejalan dengan penelitian Wibowo (2018) yang menemukan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kenaikan tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, sehingga Hipotesis 6 (H6) diterima. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu menjadi variabel mediasi

parsial yang efektif dalam menjembatani hubungan antara tunjangan kinerja dan kinerja pegawai. Artinya, peningkatan tunjangan kinerja tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja pegawai yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja secara lebih optimal. Secara praktis, ketika pegawai menerima tunjangan kinerja yang lebih baik, mereka akan merasa dihargai dan terdorong untuk bekerja lebih giat. Peningkatan motivasi inilah yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai di Perpustakaan Nasional RI

REFERENSI

Abdan, M. S., & Prawitowati, T. (2023). The influence of organizational culture and compensation on employee performance with work motivation as a mediating variable. Journal of Management Research, 15(2), 120–135.

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. Organizational Behavior and Human Performance, 4(2), 142–175.

Armstrong, M. (2009). Armstrong's handbook of human resource management practice (11th ed.). Kogan Page.

Bilal Khan. (2023). The influence of organizational culture on employee performance. Journal of Management & Social Science, 1(1), 72–78. https://doi.org/10.63075/jmss.v1i1.10

Dayani, J., & Kadang, C. D. (2020). Pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai pada PT Citra Harapan Anugrah. Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, 2(4), 969–969. https://doi.org/10.24912/jmk.v2i4.9879

Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. Wiley.

Dessler, G. (2013). Human resource management (13th ed.). Pearson.

Fakultas Ekonomi, Bisnis, dan Humaniora Universitas Trilogi. (2025). Buku pedoman tugas akhir. Universitas Trilogi.

Guspiandi. (2018). Pengaruh tunjangan kinerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Jurnal Administrasi Publik, 10(1), 45–60.

Handoko, T. H. (2000). Manajemen personalia dan sumber daya manusia. BPFE.

Hasibuan, M. S. P. (2009). Manajemen sumber daya manusia. Bumi Aksara.

Hasibuan, M. S. P. (2017). Manajemen sumber daya manusia. Bumi Aksara.

Hendrajati. (2024). Pengaruh tunjangan kinerja dan budaya organisasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Jurnal Manajemen Indonesia, 24(1), 55–70.

Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. World Publishing.

Kasmir. (2016). Manajemen sumber daya manusia. RajaGrafindo Persada.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). Organizational behavior (9th ed.). McGraw-Hill.

Luthans, F. (2011). Organizational behavior (12th ed.). McGraw-Hill.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2009). Evaluasi kinerja SDM. Refika Aditama.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Remaja Rosdakarya.

Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. Harper & Row.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human resource management (13th ed.). Cengage Learning.

McClelland, D. C. (1987). Human motivation. Cambridge University Press.

McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. McGraw-Hill.

Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008). Compensation (10th ed.). McGraw-Hill.

Mondy, R. W. (2008). Human resource management (10th ed.). Pearson.

Oktavia. (2022). Pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai. Jurnal Manajemen SDM, 12(2), 88–102.

Pasaribu, C. B. A. (2013). Pengaruh remunerasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 8(1), 33–47.

Peraturan Perpustakaan Nasional RI. 2025. Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Perpustakaan Nasional. Perpustakaan Nasional Republik Indonesia

Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. (2008). Sejarah Perpustakaan Nasional RI. Diakses 26 Januari 2026, dari https://www.perpusnas.go.id/sejarah_kajian.php?lang=id

Pratama, A. P. D., Hadiwijaya, D., Marzuki, I., & Muljadi. (2025). The effect of performance allowances and organizational culture on employee performance. International Journal of Business Studies, 7(1), 1–15.

Rivai, V. (2004). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan. RajaGrafindo Persada.

Robbins, S. P. (2006). Perilaku organisasi. Indeks.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Organizational behavior (16th ed.). Pearson Education.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Siagian, S. P. (2015). Manajemen sumber daya manusia. Bumi Aksara.

Subakti. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja. Jurnal Ilmu Manajemen, 9(3), 200–215.

Sugiyono. (2013). Metode penelitian manajemen. Bandung: Alfabeta.

Sutrisno, E. (2014). Manajemen sumber daya manusia. Kencana.

Wibowo. (2016). Manajemen kinerja. RajaGrafindo Persada.