

Peran Budaya Organisasi dalam Memoderasi Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada PT Lingkak Sakti Mas Banjarmasin

Siti Mardah^{1*}, Nurul Hasanah², Ayu Niken Faizati³

^{1,2,3}Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari, Berangas Timur, Kecamatan Alalak, Kabupaten Barito Kuala, Provinsi Kalimantan Selatan, Indonesia

Email: sitimardah27@gmail.com^{1*}

Abstract

This study aims to empirically test the influence of work motivation and work discipline on employee performance, while also analyzing the role of organizational culture as a moderating variable. Using a quantitative approach with an explanatory design, this study focuses on PT Lingkak Sakti Mas Banjarmasin. Sampling was conducted using a census technique (saturated sample), involving the entire population of 30 employees. Primary data were collected through the distribution of structured questionnaires and subsequently analyzed using classical assumption tests, multiple linear regression, the t-test, and Moderated Regression Analysis (MRA). The results of the statistical tests indicate that work motivation and work discipline have a partial, positive, and significant effect on employee performance, with work discipline acting as the most dominant predictor. Conversely, the results of the MRA analysis demonstrated that organizational culture was not found to moderate the relationship between work motivation or work discipline and employee performance. Based on the criteria for moderation typology, organizational culture is categorized as a homologizing moderator. The inclusion of the moderation variable increases the coefficient of determination (R^2) from 53,4% to 62,9%, while the remaining 37,1% is explained by other factors outside.

Keywords: employee performance; organizational culture; work discipline; work motivation

PENDAHULUAN

Di Tengah dinamika dan persaingan bisnis modern, keberlanjutan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas dan efektivitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. Pada sektor ritel dan pelayanan publik seperti SPBU PT Lingkak Sakti Mas Banjarmasin, kinerja karyawan dampaknya bersifat langsung, berisiko tinggi dan dapat dinilai secara kasat mata. Kecepatan operasional, ketepatan transaksi, kepatuhan pada keselamatan kerja, hingga keramahan layanan menjadi parameter krusial yang menentukan kepuasan pelanggan sekaligus produktivitas perusahaan. Kendati demikian, kondisi di lapangan kerap menunjukkan adanya celah (gap) antara

standar operasional yang ditetapkan manajemen dan perilaku kerja riil karyawan.

Persoalan mendasar di PT Lingkak Sakti Mas Banjarmasin berakar pada isu kedisiplinan dan rasa tanggung jawab kerja. Sebelum adanya pembaruan kebijakan, Perusahaan menghadapi tingkat keterlambatan serta absensi tanpa keterangan yang relatif tinggi, sehingga mengganggu efisiensi operasional. Merespon masalah tersebut, manajemen menerapkan intervensi berupa sistem absensi fingerprint yang diintegrasikan dengan skema insentif finansial. Kebijakan ini terbukti efektif meningkatkan angka kehadiran secara signifikan. Namun, fenomena ini melahirkan dilemma empiris, apakah lonjakan kehadiran

tersebut benar-benar mencerminkan komitmen dan motivasi internal yang substansial, atau sekadar bentuk respons kalkulatif demi mengejar bonus insentif. Kedisiplinan yang didorong semata-mata oleh kepatuhan formal rentan gagal bertransformasi menjadi kinerja layanan yang unggul apabila tidak diimbangi oleh motivasi internal yang kuat serta pengikatan nilai-nilai kerja.

Secara teoritis, pemahaman mengenai bagaimana motivasi dan disiplin kerja memengaruhi kinerja karyawan masih menyisakan kesenjangan konseptual (*theoretical gap*). Sebagian besar literatur manajemen SDM klasik berasumsi bahwa hubungan antarvariabel ini bersifat linier dan deterministik bahwa motivasi dan disiplin yang tinggi otomatis menghasilkan kinerja yang tinggi (*Self-Determination Theory* dan *Goal-Setting theory*). Pandangan linier ini cenderung mengabaikan kenyataan bahwa perilaku individu dalam organisasi bergerak dalam sistem social yang kompleks. (*Theory*). Berdasarkan *Social Exchange Theory* dan perspektif kontingensi, efektivitas motivasi dan disiplin individual sangat bergantung pada konteks lingkungan internal tempat nilai-nilai organisasi hidup dan dihayati. Terdapat kekosongan konseptual mengenai mekanisme kontekstual yang menjelaskan kapan dan dalam kondisi seperti apa motivasi serta disiplin kerja dapat berdampak maksimal terhadap kinerja individu.

Dinamika kinerja karyawan pada dasarnya dipengaruhi oleh integrasi faktor psikologis dan kondisi lingkungan kerja. *Perspektif Self-Determination Theory* oleh Deci et al., (2017) serta model *Job*

Demands-Resources oleh Bakker & Demerouti, (2017) menggarisbawahi bahwa motivasi intrinsik maupun ekstrinsik berperan sebagai modal psikologis (*psychological capital*) yang menggerakkan keterikatan kerja (*work engagement*) dan output individu (Gagne et al., 2022). Kendati demikian, temuan internasional terbaru mengindikasikan bahwa pengaruh motivasi dan kepatuhan disiplin tidak selalu berdampak linier terhadap kinerja. Ahmad et al., (2023) serta Kundi et al., (2021) menemukan bahwa efektivitas dorongan individu sangat kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan kerja.

Di sisi lain, disiplin kerja yang bertumpu pada aturan formal kerap ditafsirkan secara berbeda tergantung pada iklim budaya yang melingkupinya. Menurut Razak et al., (2018) dan Nguyen et al., (2022), penegakan disiplin tanpa dibarengi budaya berbasis nilai yang kuat berisiko memicu kecenderungan patuh sekadar formalitas, di mana karyawan taat demi menghindari sanksi alih-alih menginternalisasi kualitas kerja. Penelitian Al-Sada et al., (2017) dan Tuan, (2020) mempertegas bahwa budaya organisasi berpotensi menjadi variabel pembatas (*boundary condition*) yang memperkuat atau memodulasi transmisi motivasi dan disiplin kerja menjadi kinerja aktual.

Untuk menjembatani kesenjangan teoritis dan empiris ini, penelitian ini mengajukan Budaya Organisasi sebagai variabel pemoderasi (*moderating variable*). Pemilihan variabel ini didasarkan pada argument konseptual bahwa budaya berfungsi sebagai perekat sosial dan mekanisme

pembentuk makna yang memberri arah bagi motivasi serta dsiiplin karaywan.Budaya organisasi yang kuat yang menjunjung integritas,orientasi pelayanan,dan keselamatan kerja diperkirakan dapat memperkuat transformasi motivasi internal dan kepatuhan disiplin menjadi kinerja riil.Sebaliknya,apabila budaya organisasi lemah atau tidak terinternalisasi,motivasi yang tinggi maupun disiplin formal yang dipaksakan berisiko terfragmentasi sehingga dampaknya terhadap kinerja menjadi tidak optimal.

Secara konseptual, model-model penelitian terdahulu masih tergolong terbatas. Studi Afandi & Bahri, (2020) hanya menguji pengaruh langsung; Sapitri & Pancasasti, (2022) melibatkan budaya organisasi sebagai moderator tetapi dipasangkan dengan variabel kompensasi; sedangkan Rifa'i et al., (2021) menggunakan pendekatan mediasi tanpa melibatkan disiplin kerja dan budaya organisasi secara bersamaan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melengkapi model-model penelitian terdahulu dengan menyatukan Motivasi dan Disiplin Kerja dalam satu kerangka konseptual yang utuh terhadap Kinerja Karyawan, dengan menempatkan Budaya Organisasi sebagai variabel pemoderasi pada objek spesifik penyedia layanan publik PT Lingkar Sakti Mas Banjarmasin.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori(*explanatory research*), yang bertujuan menguji hipotesis serta menganalisis pengaruh antarvariabel yang diteliti.Teknik penarikan sampel yang

digunakan adalah sampel jenuh,di mana seluruh populasi karyawan PT Lingkar Sakti Mas Banjarmasin yang berjumlah 30 orang dijadikan responden. Pendekatan sensus dipilih mengingat ukuran populasi yang relatif terbatas ($N < 100$),sehingga dapat mengeliminasi kesalahan penarikan sampel (*sampling error*). Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dengan menggunakan Skala Likert 5 poin (1=Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju).Indikator instrument disusun berdasarkan sintesis teori pendukung. Budaya organisasi (Z) diukur merujuk pada teori P. Afandi, (2018) meliputi pelaksanaan norma,pelaksanaan nilai-nilai,kepercayaan dan kode etik. Motivasi kerja (X1) diukur berdasarkan dimensi Saluy et al., (2019) mencakup meliputi faktor instrinsik,faktor ekstrinsik ,pengetahuan dan pemahaman.Disiplin Kerja (X₂) diukur merujuk pada Sutrisno, (2017) mencakup ketaatan aturan waktu,aturan perusahaan, aturan perilaku dan aturan operasional lainnya. Kinerja Karyawan(Y) diukur berdasarkan indikator Ghazali, (2017) meliputi kualitas kerja, kuantitas,ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen Kerja. korelasi *Pearson Product Moment*,di mana butir pertanyaan dinyatakan valid apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada Tingkat signifikansi 5%($\alpha = 0,05$),Uji reliabilitas dilakukan dengan mengukur konsistensi internal instrument melalui ambang batas *Cronbach'a Alpha* $> 0,60$. Setelah data dinyatakan memenuhi kriteria,analisis dilanjutkan dengan Uji Asumsi Klasik (normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas), Regresi Linier Berganda, serta Moderated Regression Analysis (MRA).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Tabel 1.Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pernyataan	Nilai pearson Correlation
Motivasi Kerja (X1)	X1.1	0,708
	X1.2	0,724
	X1.3	0,704
	X1.4	0,801
Disiplin Kerja(X2)	X2.1	0,698
	X2.2	0,771
	X2.3	0,805
	X2.4	0,813
Budaya Organisasi(Z)	Z1	0,904
	Z2	0,740
	Z3	0,907
	Z4	0,790
Kinerja Karyawan(Y)	Y1	0,917
	Y2	0,457
	Y3	0,953
	Y4	0,692
	Y5	0,917
	Y6	0,876

Berdasarkan hasil pengujian validitas, seluruh butir pernyataan pada variabel Motivasi Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2), Budaya Organisasi (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai *Pearson Correlation* antara **0,457–0,953**, lebih besar daripada nilai *r* tabel sebesar **0,361** (df = 28). Dengan demikian, seluruh butir pernyataan dinyatakan **valid** dan mampu mengukur konstruk yang diteliti secara tepat.

Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha
Motivasi Kerja (X ₁)	0,711
Disiplin Kerja (X ₂)	0,769
Budaya Organisasi (Z)	0,858
Kinerja Karyawan (Y)	0,898

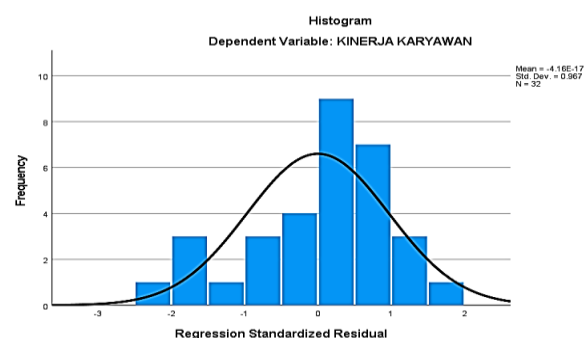
Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* di atas 0,70. Hal ini mengonfirmasi bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Dalam regresi linier berganda dikenal dengan beberapa asumsi klasik regresi berganda. Pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah model regresi merupakan model yang baik atau tidak, ada beberapa pengujian asumsi klasik tersebut

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel terikat dan bebasnya memiliki distribusi normal atau tidak. Uji normalitas histogram Adalah cara melihat sebaran data atau sisaan(residual) memakai grafik batang. Data normal terlihat dari bentuk batang yang menyerupai lonceng simetris (tidak miring ke kiri atau ke kanan).



Gambar 1.Hasil Uji Normalitas

Dari gambar 1 di atas, analisis grafik histogram residual menunjukkan pola kurva berbentuk lonceng simetris (*bell-shaped curve*) tanpa adanya kemiringan ekstrem ke kiri atau ke kanan. Hal ini menandakan bahwa data residual berdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas, sehingga model

regresi ini layak digunakan untuk analisis statistik lebih lanjut.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen. Cara yang digunakan untuk menilainya Adalah dengan melihat nilai *Tolerance* dan nilai *Variance Inflasi Factor* (VIF). Jika nilai *Tolerance* nya $> 0,10$ dan nilai VIF < 10 maka data tersebut tidak terjadi gejala multikolinearitas, dan juga sebaliknya.

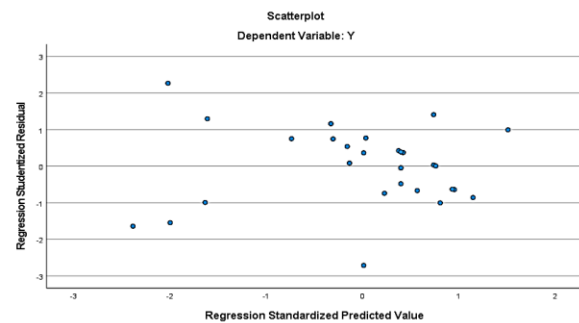
Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas

No	Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
1	Motivasi	0,887	1,127	Tidak terjadi
	Kerja			multikolinearitas
2	Disiplin	0,887	1,127	Tidak terjadi
	Kerja			multikolinearitas

Variabel Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja masing-masing memiliki nilai *Tolerance* sebesar 0,887 ($> 0,10$) dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) sebesar 1,127 (< 10). Hasil ini mengonfirmasi bahwa model regresi bebas dari gejala multikolinearitas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual pengamatan satu ke pengamatan lainnya. Jika variasi residual dari satu pengamatan yan lain tetap maka disebut homokedastisitas. dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Tampilan grafik scatterplot memperlihatkan titik-titik data menyebar secara acak di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y tanpa membentuk pola teratur tertentu (seperti pola corong atau gelombang). Dengan demikian, model regresi dinyatakan memenuhi asumsi homoskedastisitas.

Uji Regresi Bertahap

Tahap I

Tahap I merupakan analisis regresi linier berganda peran moderasi budaya organisasi pada pengaruh motivasi, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Lingkar Sakti Mas. Dalam analisis ini diperoleh standardized coefisien yang menunjukkan koefisien jalurnya dilakukan uji regresi dengan menggunakan SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4. Uji Regresi Linier Berganda Peran Moderasi Budaya Organisasi pada Pengaruh Motivasi (X_1), Disiplin Kerja (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan(Y)

Model	Standardize				
	Unstandardize		d		
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	2,525	3,811		0,662	0,513
Motivasi Kerja	0,468	0,213	0,307	2,199	0,037
Disiplin Kerja	0,881	0,216	0,568	4,069	0,000

a. Dependent ariable:Y

Pada tabel diatas hasil regresi persamaan I Pengaruh Motivasi(X1) dan Disiplin Kerja(X2) Terhadap Kinerja Karyawan(Y) diketahui sebagai berikut:

$$Y = 2,525 + 0,468X_1 + 0,881X_2 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X₁= Motivasi Kerja

X₂= Disiplin Kerja

e = Standar Error (Pengaruh variabel lain di luar model

Pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan hasil sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja(X₁) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2,199 dengan p-value sebesar 0,037 (< 0,05). Hal ini membuktikan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (H₁ diterima). Koefisien regresi sebesar 0,468 mengindikasikan bahwa setiap kenaikan satu satuan motivasi akan meningkatkan kinerja sebesar 0,468 poin.
2. Disiplin Kerja(X₂) nilai t_{hitung} sebesar 4,069 dengan p-value = 0,000 (< 0,05). Temuan ini mengonfirmasi bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (hipotesis 2 Diterima). Koefisien sebesar 0,881 menandakan bahwa peningkatan satu satuan disiplin kerja berdampak pada peningkatan kinerja sebesar 0,881 poin.

Dari hasil uji T diperoleh nilai koefisien standarisasi Disiplin Kerja (0,568) jauh lebih tinggi dibandingkan Motivasi Kerja(0,307). Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja bertindak sebagai prediktor yang paling dominan dalam menentukan kinerja karyawan di PT Lingkar Sakti Mas Banjarmasin. Ketaatan terhadap SOP,

ketepatan waktu, dan kepatuhan aturan operasional memberikan dampak hampir dua kali lipat lebih kuat dibandingkan dorongan motivasi internal.

Tahap II

Tahap II merupakan analisis regresi linier berganda peran moderasi budaya organisasi pada pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam analisis ini diperoleh *standardized coefisien* yang menunjukkan koefisien jalurnya dilakukan uji regresi dengan menggunakan SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5. Uji Regresi Linier Berganda Peran Moderasi Budaya Organisasi pada Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja pada Kinerja Karyawan(Y)

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Error Std.	Beta	t
1	(Constant)	53,373	32,885		1,623
	Motivasi	-0,604	2,074	-0,396	-0,291
	Disiplin Kerja	-1,104	1,398	-0,712	-0,790
	Budaya Organisasi	-3,135	2,034	-2,041	-1,541
	Motivasi*Budaya Organisasi	0,060	0,136	0,755	0,441
	Disiplin Kerja*Budaya Organisasi	0,127	0,088	1,950	1,442

a. dependent variable: kinerja karyawan

Persamaan Moderated Regression Analysis (MRA) berdasarkan output SPSS tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = 53,373 - 0,604X_1 - 1,104X_2 - 3,135Z + 0,060(X_1.Z) + 0,127(X_2.Z)$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X₁= Motivasi Kerja

X₂= Disiplin Kerja

X_{1_Z}=Interaksi X1 dengan Z

X_{2_Z}=Interaksi X2 dengan Z

Berdasarkan persamaan pengujian interaksi tersebut dapat diketahui hasil hipotesis:

1. Moderasi Motivasi x Budaya Organisasi ($X_1.Z$), memiliki koefisien interaksi $B = 0,060$ dengan nilai $t = 0,441$ dan $Sig. = 0,663$. Karena $P > 0,05$, Budaya Organisasi terbukti tidak memoderasi) tidak memperkuat atau memperlemah) hubungan antara Motivasi dan variabel terikat. Dengan kata lain, hipotesis ketiga ditolak.
2. Moderasi Disiplin Kerja x Budaya Organisasi ($X_2.Z$), memiliki koefisien interaksi $B = 0,127$ dengan nilai $t = 1,442$ dan $Sig. = 0,162$. Karena $P > 0,05$, Budaya Organisasi terbukti tidak memoderasi hubungan antara Disiplin Kerja dan variabel terikat. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat ditolak.

Secara tipologi regresi moderasi menurut Sharma et al., (1981), Budaya organisasi dikategorikan sebagai *Homologiser/Potential Moderator* (bukan variabel pemoderasi maupun predictor utama), karena baik pengaruh utama Z maupun interaksinya ($X_1.Z$ dan $X_2.Z$) tidak signifikan secara statistik pada Tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$.

Dalam konteks manajemen organisasi, temuan ini menunjukkan bahwa keberadaan Budaya Organisasi belum mampu menjadi penguat bagi pengaruh Motivasi maupun Disiplin Kerja pegawai terhadap pencapaian kinerja. Dorongan internal (motivasi) dan kepatuhan terhadap aturan (disiplin) berdiri sendiri secara parsial tanpa ditunjang oleh iklim budaya kerja yang terintegrasi secara fungsional.

Secara praktis, manajemen tidak hanya mengandalkan sosialisasi nilai-nilai budaya organisasi secara normatif untuk meningkatkan dampak motivasi dan disiplin pegawai. Diperlukan penataan ulang antara sistem reward, penegakan standar operasional, dan nilai-nilai budaya agar budaya organisasi mampu berfungsi efektif sebagai variabel pemoderasi dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai.

Koefisien Determinasi (Sebelum Moderasi)

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi dependen, dimana ditunjukkan dengan nilai square. Berikut hasil pengujian yang dibantu dengan program SPSS sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi Persamaan I

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.731 ^a	0,534	0,499	2,349

a. Predictors: (Constant), X_2 , X_1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan output pengujian regresi linier berganda (sebelum dimasukkannya variabel moderasi Budaya Organisasi dan variabel interaksi), diperoleh nilai Koefisien Korelasi Multipl (R) sebesar 0,731, nilai Koefisien Determinasi (R^2) sebesar 0,534 serta nilai Adjusted R^2 sebesar 0,499. Nilai R sebesar 0,731 menunjukkan adanya hubungan linier pada Tingkat yang kuat antara variabel Motivasi (X_1) dan Disiplin Kerja (X_2) secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Nilai R^2 sebesar 0,534 mengindikasikan bahwa sebesar 53,4% variansi atau perubahan yang terjadi pada Kinerja Karyawan (Y) dapat dijelaskan secara langsung oleh kombinasi

Motivasi(X_1) dan Disiplin Kerja (X_2).Nilai Adjusted R^2 sebesar 0,499 menginformasikan bahwa setelah memperhitungkan derajat kebebasan(*degrees of freedom*) dan jumlah predictor dalam model,Motivasi dan Disiplin Kerja secara efektif menyumbangkan 49,9% terhadap pembentukan Kinerja Karyawan, yang mengindikasikan bahwa model regresi ini tergolong stabil dan tidak overfitted. Sisanya sebesar 46,6% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model prediktor awal ini.

Temuan statistik ini dalam perspektif manajemen organisasi mengimplikasikan bahwa faktor psikologis internal (motivasi kerja) dan instrument kepatuhan operasional (disiplin kerja) merupakan dua pondasi utama yang mendominasi lebih dari separuh penentu efektivitas serta produktivitas kerja karywan (53,4%). integrasi faktor dorongan individu (motivasi), kepatuhan tata tertib(disiplin kerja), dan sistem nilai instansi (budaya organisasi) secara kolektif telah mampu mencakup lebih dari separuh faktor penentu kinerja karyawan (53,4%). Secara konseptual,temuan ini mempertegas bahwa keterikatan individu terhadap tugas dan kepatuhan terhadap standar organisasi bertindak sebagai pendorong utama pencapaian sasaran kinerja Lembaga. Namun, fakta bahwa masih terdapat 46,6% varians yang tidak terserap oleh kedua variabel predictor ini mengindikasikan bahwa manajemen tidak bisa hanya mengandandalkan dorongan motivasi dan aturan disiplin formal.Organisasi perlu mengeksplorasi faktor manajerial penunjang lainnya seperti kecukupan sarana kerja, kepemimpinan transformasional,serta kejelasan alur kerja (*workflow*) untuk

memaksimalkan peningkatan kinerja karyawan secara holistik.

Koefisien Determinasi (Setelah Moderasi)

Tabel 7. Uji Koefisien Determinasi Persamaan II

Model Summary				
Model	R	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.793 ^a	0,629	0,551	2,223

a. Predictors: (Constant), DISIPLIN kerja*budaya organisasi, motivasi, budaya organisasi, disiplin kerja, motivasi*budaya organisasi

Berdasarkan output pengujian regresi moderasi (Moderated Regression Analysis/ MRA) setelah dimasukkannya variabel Budaya Organisasi (Z) serta dua variabel interaksi (Motivasi. Z dan Disiplin Kerja. Z), diperoleh nilai Koefisien Korelasi Multipl (R) sebesar 0,793,nilai Koefisien Determinasi (R^2) sebesar 0,629,serta nilai Adjusted R^2 sebesar 0,551.Nilai R sebesar 0,793 mengindikasikan bahwa secara simultan terdapat hubungan linier pada Tingkat yang sangat kuat antara seluruh variabel prediktor utama (Motivasi dan Disiplin Kerja), variabel Budaya Organisasi, serta variabel interaksi moderasi terhadap Kinerja Karyawan.Sebelum dimasukkannya efek moderasi,nilai R^2 model dasar adalah 0,534 (53,4%).Setelah dimasukkannya variabel Budaya Organisasi dan variabel interaksi,nilai R^2 meningkat menjadi 0,629 (62,9%).

Penambahan variabel moderasi dan interaksinya memberikan peningkatan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,095 (atau 9,5%).Hal ini mengindikasikan bahwa permodelan MRA mampu menyerap variansi kinerja pegawai lebih besar dibanding model regresi linier berganda sederhana.Nilai Adjusted R^2 sebesar 0,551(55,1%) mengonfirmasi bahwa setelah memperhitungkan penambahan penalti akibat

meningkatnya jumlah prediktor dan istilah interaksi dalam model, kemampuan model regresi ini tetap mengalami peningkatan dari nilai awal 0,499 (49,9%). Proporsi sisa varians sebesar 37,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor eksogen lain di luar model MRA ini.

Peningkatan kontribusi menjelaskan model dari 53,4% menjadi 62,9% menegaskan pentingnya memperhitungkan iklim serta budaya organisasi dalam menjelaskan variabilitas kinerja pegawai. Meskipun pada pengujian parsial koefisien interaksi tidak menunjukkan tingkat signifikansi statistik $\alpha = 0,05$, secara simultan integrasi Budaya Organisasi ke dalam keterhubungan Motivasi dan Disiplin Kerja mampu memberikan kontribusi tambahan sebesar 9,5% dalam memprediksi produktivitas kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian diketahui Motivasi Kerja memiliki koefisien regresi $B = 0,468$, nilai Beta sebesar 0,307, nilai $t = 2,199$. Karena $p < 0,05$, Motivasi Kerja memiliki nilai yang mendekati batas ambang kritis alpha 5% ($\text{Sig.} = 0,037$) maka Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dari Afandi & Bahri, (2020) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga berlawanan dengan penelitian dari Rifa'i et al., (2021) dan Wahyuni & Budiono, (2022) yang menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Temuan statistic penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mengkonfirmasi kerangka konseptual *Self-Determination Theory* serta sejalan dengan temuan Gagne et al., (2022) dan Kuvaas et al., (2017), yang membuktikan bahwa motivasi autonomus maupun controlled memicu dorongan psikologis positif dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja harian. Namun demikian, koefisien kontribusi motivasi yang relative lebih rendah dibanding disiplin kerja pada Lokasi penelitian ini konsisten dengan argumen Otoo, (2019), yang menyatakan bahwa pada jenis pekerjaan operasional rutin dan terstandarisasi tinggi, dorongan intrinsik sering kali memiliki ruang gerak yang terbatas dibandingkan dengan mekanisme control dan kepatuhan struktural.

Motivasi Kerja memang berdampak signifikan, namun memiliki kontribusi relatif lebih rendah. Pada Tingkat pekerja operasional kontrak, dorongan psikologis intrinsik seperti pencapaian aktualisasi diri atau dorongan prestasi sering kali terbentur oleh sifat pekerjaan yang berukang dan terstandarisasi secara kaku. Dorongan internal tidak secara otomatis meningkatkan Kinerja jika instrument kontrol disiplin tidak berjalan. Motivasi tanpa disiplin dalam operasional SPBU berpotensi memicu ketidakpatuhan terhadap standar keselamatan.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian diketahui Disiplin Kerja memiliki nilai koefisien regresi $B = 0,881$, nilai Beta sebesar 0,568, nilai $t = 4,069$, dan nilai $\text{Sig.} =$

0,000. Karena $p < 0,05$, maka Disiplin Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai. Daya dorong Disiplin Kerja secara substansial hampir dua kali lipat lebih kuat dalam memprediksi Kinerja Pegawai dibandingkan Motivasi Kerja. Nilai p Disiplin Kerja sangat signifikan dibandingkan dengan nilai p Motivasi Kerja.

Hasil penelitian membuktikan bahwa disiplin kerja merupakan predictor dominan yang berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan pengaruh hampir dua kali lipat lebih kuat dibandingkan motivasi kerja. Temuan ini mendukung argumentasi Nguyen et al., (2022) dan Al-Ghazali et al., (2021) yang menegaskan bahwa dalam industri berisiko tinggi serta berorientasi pada kepatuhan SOP secara ketat, kepatuhan perilaku, presensi dan ketepatan waktu bertindak sebagai pilar utama pembentuk kinerja operasional harian. Kepatuhan terstruktur ini meminimalkan operational error dan menjamin kepuasan layanan secara langsung.

Operasional SPBU merupakan industri dengan tingkat Risiko keselamatan tinggi yang sangat bergantung pada kepatuhan ketat terhadap SOP penuangan BBM, protokol bahaya kebakaran, ketepatan waktu shift, serta akurasi takaran digital. Dalam lingkungan kerja operasional seperti operator, securiti, hingga tenaga teknis, kepatuhan perilaku (disiplin) merupakan penentu langsung keberhasilan tugas harian dan ketiadaan insiden. Oleh karena itu dari penelitian ini variabel Disiplin Kerja menjadi faktor dominan yang paling kuat mempengaruhi Kinerja.

Hubungan antara disiplin dan kinerja sangat signifikan. Jika Tingkat disiplin seseorang Ketika bekerja tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Maka untuk mencapai tujuan tersebut, Perusahaan harus membangun dan menegakkan kedisiplinan karyawan (Sisca et al., 2020).

Budaya Organisasi Memoderasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis dan perhitungan peneliti menemukan bahwa interaksi antara Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana nilai koefisien regresi $B = 0,060$, nilai $t = 0,441$, dan nilai $\text{Sig.} = 0,663$. Karena nilai $p > 0,05$, maka Budaya organisasi tidak memoderasi hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. Budaya Organisasi di PT Lingkar Sakti Mas Banjarmasin kemungkinan besar baru berada pada tatanan sosialisasi formal atau slogan administratif, belum terintegrasi secara fungsional ke dalam reward system dan penegakan disiplin harian. Ketika budaya organisasi belum menjadi strong culture yang dihayati bersama, kehadiran budaya tersebut tidak memiliki daya tekan (pressure) maupun daya dorong (booster) untuk memperkuat hubungan antara motivasi internal pegawai dengan Tingkat kinerjanya.

Budaya Organisasi Memoderasi Disiplin Kerja terhadap Kinerja karyawan

Berdasarkan hasil output SPSS interaksi Disiplin Kerja dengan Budaya Organisasi memiliki koefisien $B = 0,127$, nilai $t = 1,442$ dengan nilai $\text{sig.} = 0,162$. Karena $p > 0,05$, Budaya organisasi tidak memoderasi hubungan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Dalam industri berisiko tinggi seperti operasional SPBU, kepatuhan terhadap aturan (disiplin hadir, prosedur APD, dan tata

tertib transaksi) berdampak langsung terhadap kinerja dan ketiadaan insiden kerja. Karyawan mematuhi disiplin karena adanya pengawasan supervisor dan ancaman sanksi formal, bukan karena tergerak oleh nilai-nilai budaya organisasi.

Ditolaknya Budaya Organisasi sebagai variabel pemoderasi memberikan wawasan teoritis yang penting. Hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan Ahammad et al., (2021), yang menyatakan bahwa apabila nilai-nilai budaya organisasi belum mengakar secara mendalam dan sebatas sosialisasi normative, keberadaannya tidak memiliki daya tekan (*pressure*) untuk memperkuat atau memperlemah dorongan individu.

Fenomena ini juga dijelaskan melalui perspektif substitutes for leadership oleh (Johns, 2018). Pada operasional SPBU, alur kerja didikte oleh aturan teknis baku, standar keselamatan bahan bahaya bakar, dan sistem pengawasan mekanis yang ketat. Karyawan merespon langsung instruksi kerja dan ancaman sanksi formal tanpa memerlukan legitimasi atau penguat tambahan dari iklim budaya organisasi. Ketika instrumen aturan formal sudah bekerja secara efektif dan mengikat, variabel budaya organisasi menjadi berlebih (*redundant factor*), sehingga tidak menunjukkan efek moderasi yang signifikan secara statistik.

KESIMPULAN

Studi ini menyimpulkan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Lingkar Sakti Mas Banjarmasin, dengan disiplin kerja sebagai faktor pendorong yang paling dominan. Sementara itu, budaya organisasi

tidak terbukti memoderasi hubungan antara motivasi maupun disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga dikategorikan sebagai *homologiser moderator*. Secara teoritis, penelitian ini mengindikasikan bahwa peran moderasi budaya organisasi tidak berlaku universal pada lingkungan kerja berisiko tinggi dengan SOP yang ketat, pengawasan operasional formal berfungsi sebagai pengganti peran budaya organisasi.

Dari uraian kesimpulan ini adapun saran yang bisa diberikan kepada pihak manajemen agar mempertahankan dan meningkatkan integrasi presensi digital dengan sistem reward dan penalti yang tegas untuk menjaga kepatuhan jam kerja, penggunaan APD, dan standar operasional. Mengoperasionalkan nilai-nilai budaya organisasi langsung ke dalam Indikator Kinerja Utama (KPI) harian dan skema insentif agar tidak sebatas sosialisasi formal. Mengoptimalkan motivasi karyawan melalui pelatihan kompetensi, kejelasan jenjang karir, dan penataan jenjang karir dan penataan alur kerja yang kondusif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terimakasih kami dari Tim kepada pihak PT. Lingkar Sakti Mas Banjarmasin dan LPPM UNISKA MAB Banjarmasin yang memberikan dukungan dan masukkannya dalam menyelesaikan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, A., & Bahri, S. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. 3(September), 235–246.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zanafa Publishing.
- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes,

- E. (2021). Strategic agility and human resource management: The moderating role of organizational culture. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100753. <https://doi.org/https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100753>
- Ahmad, R., Ahmad, S., & Islam, T. (2023). The impact of work motivation on employee performance: The moderating role of organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(4), 1120–1138. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3112>
- Al-Ghazali, B. M., Soomro, B. A., & Shah, N. (2021). Operational discipline and employee performance in safety-critical environments. *Safety Science*, 138(105210). <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105210>
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). An empirical study of employee motivation and its influence on job performance. *The International Journal of Business in Society*, 17(3), 529–542. <https://doi.org/10.1108/CG-11-2016-0214>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Deci, E. L., Olafsen, A. ., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Gagne, M., Tian, A. W., Solinger, O. N., JOseph, N., & Quaquebeke, V. (2022). Changing motivation over time: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 48(6), 1622–1655. <https://doi.org/10.1177/01492063211056891>
- Ghozali, I. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar. *Jurnal Ilmiah Ekonomi*. <https://doi.org/https://doi.org/10.26905/jpp.v3i1.1877>
- Johns, G. (2018). Advances in the treatment of context in organizational behavior research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 21–48. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104448>
- Kundi, G. M., Sardar, S., & Badar, K. (2021). Linking work motivation to employee performance: The role of organizational culture. *Journal of Advances in Management Research*, 18(2), 241–261. <https://doi.org/10.1108/JAMR-04-2020-0056>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. . (2022). Factors affecting employee performance: Discipline, motivation and organizational culture. *Journal of Law, Administration and Social Science*, 2(2), 101–111. <https://doi.org/10.54956/jolass.v2i2.215>
- Otoo, F. N. . (2019). Human resource management practices and employee performance: The mediating role of employee competencies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(8), 1547–1570. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01->

[2019-0011](#)

- Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Influence of promotion and job satisfaction on employee performance through organizational commitment. *Journal of Accounting, Business and Finance Research*, 3(1), 18–27. <https://doi.org/https://doi.org/10.20448/2002.31.18.27>
- Rifa'i, M., Sela, R., & Sayekti, R. N. S. (2021). Kompensasi Dan Motivasi Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *J-MACC, Journal of Management and Accounting*, 4(1), 42–56.
- Saluy, A. B., Musanti, T., & Mulyana, B. (2019). Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Personel Di Makosek Hanudnas I. *Journal of Management and Business Review*, 16(1), 87–109.
- Sapitri, D., & Pancasasti, R. (2022). Efek Moderasi Budaya Organisasi Untuk Peningkatan Kinerja Karyawan. 6(2), 252–262.
- Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 291–300. <https://doi.org/doi.org/10.1177/002224378101800303>
- Sisca, Chandra, E., Sinaga, O. S., Revida, E., Purba, S., Fuadi, Butarbutar, M., MP, H. S., Munsarif, M., & Silitonga, H. P. (2020). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Yayasan Kita Menulis.
- Sutrisno. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Tuan, L. . (2020). Can managing employee diversity boost performace?The moderating role of organizational culture. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(6), 849–872. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1710118>
- Wahyuni, A., & Budiono. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 769–781