



MODEL KONTINJENSI PERILAKU DALAM KINERJA PEGAWAI: STUDI PADA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ANTASARI BANJARMASIN

Lisda Aysiah¹

¹Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia

Email: lisda.ays@gmail.com

Received 24-02-2026 | Received in revised form 20-03-2026 | Accepted 27-04-2026

Abstract

This study aims to examine the effects of job satisfaction, work motivation, and work discipline on employee performance by proposing a behavioral-contingency model. The study positions work discipline as a moderating variable that explains how psychological factors are translated into actual performance outcomes. The research was conducted among administrative employees at Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin using a quantitative approach with stratified random sampling of 87 respondents. Data were analyzed using multiple linear regression and moderation interaction testing. The findings reveal that work motivation and work discipline have positive and significant effects on employee performance, while job satisfaction shows a relatively weaker effect. Furthermore, work discipline significantly strengthens the relationship between motivation and performance and partially moderates the relationship between job satisfaction and performance. These results indicate that work discipline functions as an execution mechanism that connects psychological states with measurable performance outcomes. This study contributes to the literature by developing a behavioral-contingency model that provides a more comprehensive explanation of the relationship between job satisfaction, motivation, and performance, and offers practical implications for human resource management in higher education institutions.

Keywords: *employee performance; job satisfaction; work motivation; work discipline; moderation*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan mengajukan model *behavioral-contingency*. Studi ini menempatkan disiplin kerja sebagai variabel moderasi yang menjelaskan bagaimana faktor psikologis diterjemahkan menjadi kinerja nyata. Penelitian dilakukan pada pegawai administrasi di Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik stratified random sampling terhadap 87 responden. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda dan uji interaksi moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara kepuasan kerja menunjukkan pengaruh yang relatif lebih lemah. Selain itu, disiplin kerja terbukti secara signifikan memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan kinerja, serta secara parsial memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa disiplin kerja berfungsi sebagai mekanisme eksekusi yang menghubungkan kondisi psikologis dengan output kinerja. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis melalui pengembangan model kontinjensi perilaku yang menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja secara lebih komprehensif, serta memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor pendidikan tinggi.

Kata kunci: kinerja pegawai; kepuasan kerja; motivasi kerja; disiplin kerja; moderasi

This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license.



PENDAHULUAN

Kinerja pegawai tetap menjadi isu sentral dalam studi organisasi, khususnya pada sektor publik yang seringkali dihadapkan pada struktur birokrasi yang kaku dan kurang fleksibel. Dalam konteks pendidikan tinggi, peran tenaga kependidikan administratif tidak hanya bersifat operasional, tetapi juga strategis dalam mendukung efektivitas institusi secara keseluruhan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kinerja pegawai berkontribusi langsung terhadap kualitas layanan organisasi dan pencapaian tujuan institusional (Anwar Prabu Mangkunegara, 2009). Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja menjadi sangat penting.

Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja dan motivasi kerja sering diidentifikasi sebagai determinan utama kinerja. Kepuasan kerja menggambarkan evaluasi afektif individu terhadap pekerjaannya, sedangkan motivasi mencerminkan dorongan internal maupun eksternal untuk mencapai tujuan tertentu. Penelitian klasik oleh Edwin A. Locke (1976) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja, meskipun hubungan tersebut tidak selalu konsisten. Sementara itu, Edward L. Deci dan Richard M. Ryan (2000) dalam Self-Determination Theory menegaskan bahwa motivasi intrinsik memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja individu.

Namun demikian, hasil penelitian empiris menunjukkan inkonsistensi dalam hubungan antara kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja. Beberapa studi menemukan hubungan yang kuat dan signifikan, sementara studi lain melaporkan pengaruh yang

lemah atau bahkan tidak signifikan. Meta-analisis oleh Timothy A. Judge et al. (2001) mengungkapkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja bersifat moderat, bukan deterministik. Hal ini mengindikasikan adanya variabel lain yang berperan dalam memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.

Kesenjangan pertama dalam literatur adalah fragmentation gap, yaitu kecenderungan penelitian sebelumnya yang menganalisis kepuasan kerja, motivasi, dan disiplin kerja secara terpisah tanpa mengintegrasikannya dalam satu kerangka perilaku yang utuh. Padahal, perilaku kerja individu merupakan hasil interaksi kompleks antara faktor psikologis dan faktor struktural organisasi (Robbins & Judge, 2017). Tanpa pendekatan integratif, pemahaman terhadap kinerja pegawai menjadi parsial dan kurang komprehensif.

Kesenjangan kedua adalah mechanism gap, yaitu keterbatasan penelitian dalam menjelaskan bagaimana faktor psikologis seperti kepuasan dan motivasi dapat diterjemahkan menjadi kinerja nyata. Dalam perspektif teori, kepuasan dan motivasi hanya mencerminkan kondisi internal individu, yang belum tentu secara otomatis menghasilkan output kinerja. William T. Powers (1973) melalui Control Theory menekankan pentingnya mekanisme regulasi perilaku sebagai jembatan antara niat dan tindakan.

Kesenjangan ketiga adalah contextual gap, khususnya dalam konteks negara berkembang. Sebagian besar penelitian berkualitas tinggi masih didominasi oleh negara maju, sementara studi di sektor publik pendidikan tinggi di kawasan Asia Tenggara masih terbatas. Padahal, karakteristik birokrasi, budaya kerja, dan sistem organisasi di negara berkembang memiliki dinamika yang berbeda, sehingga memerlukan pendekatan kontekstual yang lebih spesifik (Hofstede, 2011).

Untuk menjawab kesenjangan tersebut, penelitian ini mengajukan sebuah novelty berupa model *behavioral-contingency*, di mana disiplin kerja diposisikan sebagai variabel moderasi yang menjelaskan mekanisme transformasi dari kepuasan

dan motivasi menjadi kinerja. Disiplin kerja dipahami sebagai bentuk kontrol perilaku yang memastikan bahwa dorongan psikologis individu diwujudkan dalam tindakan nyata yang produktif. Dengan demikian, tidak semua pegawai yang puas atau termotivasi akan menunjukkan kinerja tinggi tanpa adanya disiplin sebagai mekanisme eksekusi.

Secara teoretis, penelitian ini mengintegrasikan tiga pendekatan utama, yaitu Organizational Behavior Theory untuk menjelaskan kepuasan kerja, Self-Determination Theory untuk menjelaskan motivasi, serta Control Theory untuk menjelaskan peran disiplin kerja sebagai regulator perilaku. Integrasi ini diharapkan mampu memberikan kerangka analisis yang lebih komprehensif dalam memahami kinerja pegawai, khususnya dalam konteks sektor publik.

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut, penelitian ini mengembangkan beberapa hipotesis. Kepuasan kerja diasumsikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karena individu yang puas cenderung memiliki komitmen dan keterlibatan yang lebih tinggi (H1). Motivasi kerja juga diasumsikan berpengaruh positif terhadap kinerja karena mendorong individu untuk mencapai target kerja (H2). Selain itu, disiplin kerja diprediksi berpengaruh langsung terhadap kinerja (H3), sekaligus berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja (H4), serta antara motivasi kerja dan kinerja (H5).

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menguji hubungan langsung antar variabel, tetapi juga menawarkan model integratif yang menjelaskan bagaimana faktor psikologis dan perilaku berinteraksi dalam membentuk kinerja pegawai. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan empiris yang signifikan, khususnya dalam pengembangan studi manajemen sumber daya manusia di sektor pendidikan tinggi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antar variabel, yaitu kepuasan kerja, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja pegawai. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis secara empiris melalui analisis statistik inferensial. Desain eksplanatori juga relevan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antar konstruk dalam model perilaku organisasi (Uma Sekaran & Bougie, 2016).

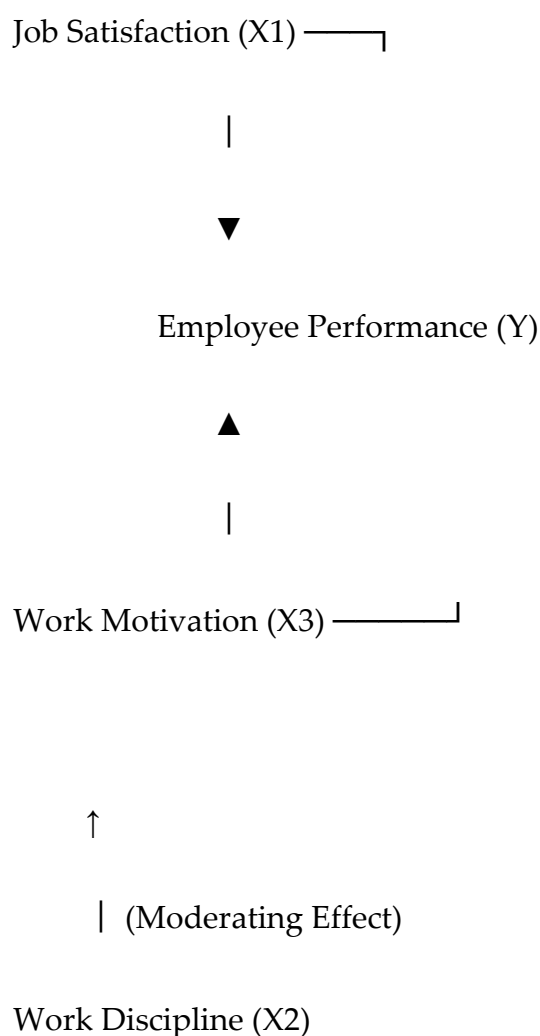
Penelitian dilaksanakan pada Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin sebagai representasi institusi pendidikan tinggi sektor publik di Indonesia. Konteks ini dipilih karena karakteristik birokrasi dan sistem kerja yang relatif formal, sehingga relevan untuk menguji peran disiplin kerja sebagai mekanisme pengendalian perilaku. Selain itu, studi pada institusi pendidikan tinggi di negara berkembang masih terbatas dalam literatur internasional, sehingga memberikan kontribusi kontekstual yang penting.

Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai negeri sipil yang bekerja pada unit administrasi, dengan jumlah total 111 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan probability sampling dengan pendekatan stratified random sampling untuk memastikan representasi yang proporsional dari setiap unit kerja. Berdasarkan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, diperoleh jumlah sampel sebanyak 87 responden. Pendekatan ini dinilai memadai untuk analisis regresi dan moderasi dalam penelitian kuantitatif (William G. Cochran, 1977).

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Variabel kepuasan kerja diukur berdasarkan dimensi lingkungan kerja, hubungan rekan kerja, supervisi, kompensasi, peluang promosi, dan karakteristik pekerjaan. Variabel motivasi kerja diukur berdasarkan indikator kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Variabel disiplin kerja mencakup kepatuhan terhadap aturan,

tanggung jawab, ketepatan waktu, dan konsistensi perilaku kerja. Sementara itu, kinerja pegawai diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemampuan kerja sama.

Validitas instrumen diuji menggunakan analisis korelasi Pearson, dengan kriteria nilai koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritis. Reliabilitas diukur menggunakan koefisien Cronbach’s Alpha dengan ambang batas $\geq 0,70$, yang menunjukkan konsistensi internal yang baik (Lee J. Cronbach, 1951). Seluruh item dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga layak digunakan dalam analisis lanjutan.



Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda untuk menguji pengaruh langsung antar variabel. Selain itu, untuk menguji efek moderasi disiplin

kerja, digunakan pendekatan interaksi (interaction term), yaitu dengan mengalikan variabel independen (kepuasan kerja dan motivasi kerja) dengan variabel moderator (disiplin kerja). Pendekatan ini sesuai dengan metode yang direkomendasikan dalam analisis moderasi (Russell Aiken & Stephen G. West, 1991).

Sebelum dilakukan analisis regresi, model diuji melalui uji asumsi klasik yang meliputi normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas. Uji normalitas dilakukan menggunakan Kolmogorov-Smirnov, sedangkan multikolinieritas diuji melalui nilai Variance Inflation Factor (VIF) dengan batas < 10 . Uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan uji Glejser. Pemenuhan asumsi ini penting untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi kriteria Best Linear Unbiased Estimator (BLUE) (Damodar N. Gujarati, 2003).

Secara keseluruhan, metodologi penelitian ini dirancang untuk memberikan hasil empiris yang robust dalam menguji model behavioral-contingency yang diusulkan. Dengan menggabungkan analisis regresi dan moderasi, penelitian ini tidak hanya menguji hubungan langsung antar variabel, tetapi juga mengeksplorasi mekanisme interaksi yang menjadi kontribusi utama dalam studi ini.

HASIL DAN DISKUSI

Penelitian ini melibatkan 87 responden yang merupakan pegawai administrasi pada Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin. Secara umum, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai berada pada kategori tinggi. Disiplin kerja menunjukkan nilai rata-rata tertinggi dibandingkan variabel lainnya, yang mengindikasikan bahwa kepatuhan terhadap aturan dan norma organisasi relatif sudah terbentuk dengan baik.

Sebaliknya, kepuasan kerja menunjukkan variasi yang lebih besar dibandingkan variabel lain, yang mengindikasikan adanya perbedaan persepsi antar pegawai terkait kondisi kerja, kompensasi, dan peluang pengembangan karier. Hal

ini menjadi indikasi awal bahwa kepuasan kerja mungkin tidak secara langsung berbanding lurus dengan kinerja.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item kuesioner memiliki nilai korelasi yang lebih tinggi dari nilai kritis, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid. Uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk semua variabel berada di atas 0,70, yang mengindikasikan tingkat konsistensi internal yang baik. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Sebelum dilakukan analisis regresi, dilakukan pengujian asumsi klasik untuk memastikan validitas model. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data berdistribusi normal dengan nilai signifikansi di atas 0,05. Uji multikolinieritas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Variance Inflation Factor (VIF) di bawah 10, sehingga tidak terdapat masalah multikolinieritas.

Selain itu, uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa tidak terdapat pola tertentu pada residual, yang mengindikasikan bahwa model bebas dari heteroskedastisitas. Dengan terpenuhinya seluruh asumsi klasik, model regresi dinyatakan memenuhi kriteria estimasi yang baik dan tidak bias.

Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, kepuasan kerja menunjukkan pengaruh yang lebih lemah dan tidak selalu signifikan dalam menjelaskan variasi kinerja.

Nilai koefisien determinasi (Adjusted R²) sebesar 0,635 menunjukkan bahwa sebesar 63,5% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kombinasi variabel kepuasan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja. Sisanya sebesar 36,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Temuan ini mengindikasikan bahwa faktor perilaku dan psikologis secara kolektif memiliki kontribusi yang cukup kuat dalam menjelaskan kinerja pegawai, meskipun tidak sepenuhnya deterministik.

Untuk menguji peran disiplin kerja sebagai variabel moderasi, dilakukan analisis interaksi antara kepuasan kerja dan disiplin kerja, serta antara motivasi kerja dan disiplin kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa interaksi antara motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja akan semakin kuat ketika tingkat disiplin kerja tinggi. Dengan kata lain, disiplin kerja memperkuat efektivitas motivasi dalam menghasilkan kinerja yang optimal.

Namun, interaksi antara kepuasan kerja dan disiplin kerja menunjukkan hasil yang lebih moderat. Meskipun terdapat kecenderungan penguatan, pengaruhnya tidak sekuat interaksi antara motivasi dan disiplin kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja lebih bersifat sebagai kondisi psikologis, sementara disiplin kerja berperan sebagai mekanisme implementasi yang lebih konkret.

Berdasarkan hasil analisis, dapat dirangkum bahwa:

- H1 didukung: Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, meskipun relatif lemah
- H2 didukung: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
- H3 didukung: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
- H4 didukung secara parsial: Disiplin kerja memoderasi hubungan kepuasan kerja dan kinerja
- H5 didukung: Disiplin kerja secara signifikan memoderasi hubungan motivasi kerja dan kinerja

Temuan utama dari penelitian ini adalah bahwa disiplin kerja berfungsi sebagai mekanisme penguat (*behavioral amplifier*) yang menghubungkan kondisi psikologis (kepuasan dan motivasi) dengan output kinerja.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan dan motivasi saja tidak cukup untuk menghasilkan kinerja tinggi tanpa adanya disiplin kerja sebagai mekanisme eksekusi.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara kepuasan kerja, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja pegawai dalam konteks institusi pendidikan tinggi sektor publik, khususnya di Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara kepuasan kerja menunjukkan pengaruh yang lebih lemah.

Temuan utama penelitian ini menegaskan bahwa disiplin kerja berperan sebagai faktor kunci dalam menjembatani hubungan antara kondisi psikologis (kepuasan dan motivasi) dengan kinerja aktual. Dengan kata lain, kepuasan dan motivasi tidak secara otomatis menghasilkan kinerja tinggi tanpa adanya mekanisme kontrol perilaku yang efektif.

Selain itu, hasil analisis moderasi menunjukkan bahwa disiplin kerja secara signifikan memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan kinerja, serta secara parsial memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berfungsi sebagai *behavioral enabler* yang memastikan bahwa potensi psikologis individu dapat diwujudkan dalam tindakan produktif.

KONTRIBUSI TEORI

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis yang signifikan dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Pertama, penelitian ini mengusulkan model behavioral-contingency yang mengintegrasikan kepuasan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja dalam satu kerangka analisis yang komprehensif. Model ini melampaui pendekatan tradisional

yang cenderung linear dengan menunjukkan bahwa hubungan antar variabel bersifat interaktif dan kontekstual.

Kedua, penelitian ini berhasil menjawab *mechanism gap* dalam literatur dengan menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan mekanisme yang menjelaskan bagaimana faktor psikologis diterjemahkan menjadi kinerja nyata. Hal ini memperkaya pemahaman teoretis yang sebelumnya lebih menekankan pada hubungan langsung antar variabel tanpa menjelaskan proses di dalamnya.

Ketiga, penelitian ini mengintegrasikan tiga pendekatan teoretis utama, yaitu Organizational Behavior Theory, Self-Determination Theory, dan Control Theory. Integrasi ini menghasilkan perspektif baru yang lebih holistik dalam memahami perilaku kerja, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik di negara berkembang.

IMPLIKASI PENELITIAN

Temuan penelitian ini memiliki implikasi praktis yang penting bagi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya di institusi pendidikan tinggi. Pertama, organisasi tidak seharusnya hanya berfokus pada peningkatan kepuasan kerja melalui kebijakan kompensasi atau lingkungan kerja, tetapi juga perlu memastikan adanya sistem disiplin kerja yang kuat dan konsisten.

Kedua, program peningkatan motivasi kerja, seperti pelatihan, pengembangan karier, dan sistem penghargaan, perlu diintegrasikan dengan mekanisme pengawasan dan evaluasi kinerja. Tanpa adanya disiplin kerja, upaya peningkatan motivasi berpotensi tidak menghasilkan dampak yang optimal.

Ketiga, pimpinan organisasi perlu membangun budaya kerja yang menyeimbangkan antara pendekatan humanistik (kepuasan dan motivasi) dan pendekatan struktural (disiplin dan kontrol). Kombinasi ini akan menghasilkan sistem kerja yang tidak hanya mendorong keterlibatan pegawai, tetapi juga memastikan pencapaian kinerja yang terukur dan berkelanjutan.

References

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). Wiley.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Gujarati, D. N. (2003). *Basic econometrics* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2009). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia*. Refika Aditama.
- Powers, W. T. (1973). *Behavior: The control of perception*. Aldine Publishing Company.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.