



**PENGARUH *EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY*,
DISIPLIN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
PEMODERASI PADA PT INTIDAYA DINAMIKA SEJATI
JEMBER**

*THE INFLUENCE OF EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY,
WORK DISCIPLINE, AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON
EMPLOYEE PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS A
MODERATION AT PT INTIDAYA DINAMIKA SEJATI JEMBER*

SKRIPSI

Oleh :

Mochammad Ari Darmawan Syahputra
NIM. 200810201150

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
2025**



**PENGARUH *EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY*,
DISIPLIN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
PEMODERASI PADA PT INTIDAYA DINAMIKA SEJATI
JEMBER**

*THE INFLUENCE OF EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY,
WORK DISCIPLINE, AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON
EMPLOYEE PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS A
MODERATION AT PT INTIDAYA DINAMIKA SEJATI JEMBER*

SKRIPSI

*diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar Sarjana pada
program studi S1 Manajemen*

Oleh :

Mochammad Ari Darmawan Syahputra
NIM. 200810201150

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
2025**

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua orang tua saya, Bapak Kokok Budihartono dan Ibu Bibit Karmiyari yang selalu memberikan dukungan moral dan material serta doa yang membimbing semua langkah saya sampai saya dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi.
2. Kakak saya Pramitha Arinda Hartono Putri dan Chesilia Pramesti Asih Hartono Putri dan nenek Rukiyati yang selalu memberikan semangat serta saran.
3. Seluruh keluarga besar yang memberikan doa dan dukungan.
4. Sahabat serta teman yang telah membantu memberikan bantuan dan dukungan kepada saya saat masa perkuliahan
5. PT. Intidaya Dinamika Sejati Jember
6. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang saya banggakan.

MOTTO

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya, sesudah kesulitan ada kemudahan.”

(QS Al-Insyirah: 5-6)

“Untuk semua yang menyenangkan, semoga tidak pernah berubah.”

(Nurwina Sari)

“Ujung kisahnya cuma bisa ditebak, namun bagaimanapun perjalanannya, akhir bahagia selalu jadi keinginan sejak kisah itu dimulai”

(Nurwina Sari)

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mochammad Ari Darmawan Syahputra

NIM : 200810201150

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul: *Pengaruh Equal Emploment Opportunity, Disiplin Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Intidaya Dinamka Sejati Jember Dengan Motivasi Sebagai Pemoderasi* adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember,
Yang menyatakan,

Mochammad Ari Darmawan Syahputra

NIM 200810201150

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi berjudul *Pengaruh Equal Emploment Opportunity, Disiplin Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Intidaya Dinamka Sejati Jember Dengan Motivasi Sebagai Pemoderasi* telah diuji dan disetujui oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember pada:

Hari : Senin
Tanggal : 13 Januari 2025
Tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Pembimbing	Tanda Tangan
1. Pembimbing Utama	
Nama : Dr. Diana Sulianti K. Tobing, SE., M.Si., CRA., CMA.	
NIP : 197412122000122001	(.....)
2. Pembimbing Anggota	
Nama : Alif Mirzania, S.E., MBA.	
NIP : 199206172019032021	(.....)
Penguji	
1. Penguji Utama	
Nama : Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., QIA., CRA	
NIP : 197501062000032001	(.....)
2. Penguji Anggota 1	
Nama : Dra. Sudarsih, M. Si.	
NIP : 1962121219992012001	(.....)

ABSTRACT

Humans are one of the most important assets in the company, because without good management, the organization will have difficulty in achieving the goals that have been set. One of the parameters of successful human resource management is employee performance. Employee performance is one of the important things for the company because it has an impact on the organization's ability to face various competitions. Work discipline is one of the factors that can affect employee performance which plays a role in supporting organizational development, especially in encouraging employees when carrying out their duties. In addition to work discipline, organizational culture has an important role because it can be a social glue that can bring organizational members closer together so that they can achieve organizational goals. In addition, equal employment opportunity can create a fair and inclusive work environment that can improve employee performance. In addition to the previous factors, motivation is needed to improve employee performance. This study aims to examine the effect of equal employment opportunity, work discipline, and organizational culture on employee performance with motivation as a moderator. The sample studied was 65 employees who were determined using the slovin formula. The analysis technique used in this study used moderate regression analysis. The results of data analysis using SPSS show that equal employment opportunity has a significant positive effect on employee performance, work discipline has a significant positive effect on employee performance, organizational culture has a significant positive effect on employee performance, motivation is able to moderate the effect of equal employment opportunity on employee performance, motivation is able to moderate the effect of work discipline on employee performance, motivation is able to moderate the effect of organizational culture on employee performance.

Keyowrds: *Equal employment opportunity, Work discipline, Organizational culture, Motivation, Employee performance*

RINGKASAN

Pengaruh *Equal Employment Opportunity*, Disiplin Kerja, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Pemoderasi pada PT Intidaya Dinamika Sejati Jember; Mochammad Ari Darmawan Syahputra; 200810201150; 2025; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Sumber daya manusia dan kinerja karyawan merupakan aspek vital dalam kesuksesan perusahaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, dimana manajemen sumber daya manusia yang efektif meliputi proses rekrutmen, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, pemberian kompensasi yang adil, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif untuk memotivasi karyawan mencapai performa optimal. Kinerja karyawan sendiri menjadi tolak ukur keberhasilan organisasi disiplin kerja berperan penting dalam membentuk etos kerja yang kuat melalui kepatuhan terhadap peraturan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas. Budaya organisasi yang kuat juga menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku karyawan sehingga perusahaan perlu menerapkan strategi pengelolaan SDM yang komprehensif untuk memastikan setiap karyawan dapat menjaga kinerja secara maksimal sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research*. Sampel yang diteliti yakni 65 karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati Jember yang ditentukan menggunakan rumus *slovin*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan MRA (*Moderate Regression Analysis*) yang diolah melalui *software SPSS 27*. Data yang diperoleh merupakan data primer dan sekunder. Metode sampling yang digunakan adalah *probability sampling* dengan teknik *proportionate stratified random sampling*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) *Equal employment opportunity* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2) Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 4) Motivasi mampu memoderasi pengaruh *equal employment opportunity* terhadap kinerja karyawan. 5) Motivasi mampu memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. 6) Motivasi mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat, hidayah, dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini. Skripsi disusun guna untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan sarjana pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan daripada kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan dan semangat dari semua pihak dari masa perkuliahan hingga penyusunan skripsi dapat terselesaikan. Oleh sebab itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Isti Fadah, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Dr. Elok Sri Utami, M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Prof. Dr. Sumani, S.E., M.Si., CRA. Koordinator Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Dr. Diana Sulianti K. Tobing, SE., M.Si., CRA., CMA. selaku Dosen Pembimbing Utama dan Alif Mirzania, S.E., MBA. selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah sabar serta meluangkan waktu demi membimbing dan memberikan saran sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
5. Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., QIA., CRA dan Dra. Sudarsih, M. Si. selaku Dosen Penguji yang telah memberi saran dan kritik membangun dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Prof. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M., CPIA., CHRM., CRP., QIA. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan bantuan, selama melaksanakan perkuliahan.
7. Seluruh dosen dan staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberikan ilmu dan bantuannya kepada penulis hingga akhirnya dapat menyelesaikan studi.

8. Kedua orang tua saya, Bapak Kokok Budihartono dan Ibu Bibit Karmiyari serta nenek Rukiyati yang selalu memberi kepercayaan, doa, serta dukungan moral dan materi sehingga saya dapat menyelesaikan perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.
9. Kakak yang saya sayangi, Mbak Pramitha Arinda Hartono Putri dan Mbak Chesilia Pramesti Asih Hartono Putri yang senantiasa memberikan dukungan dan semangat dalam menyelesaikan penyusunan skripsi.
10. Teman-teman seperjuangan S1 Manajemen FEB UNEJ angkatan 2020, terutama yang sering saya temui pada saat penyusunan skripsi berlangsung.
11. Gendisku Aisyah Prasetyo, teman berbagi cerita yang selalu mendengarkan keluh kesah saya dalam menghadapi semester akhir dan penyusunan skripsi.
12. Arsifa Tri Kurniawati, teman yang membantu dalam penyempurnaan dan memberi saran dalam menyelesaikan skripsi.
13. Sahabat-sahabat SMA dan yang ada dalam grup LADUN yang sering memberikan keseruan dan menghibur saya selama ini.
14. Teman-teman KKN 146, terutama Fatimatul Habibah, Kania Dinda Alura, dan Sofia Dwi Paramita yang memberi dukungan dan semangat dalam menyelesaikan skripsi.
15. Seluruh pihak yang telah memberikan bantuan informasi dan dorongan semangat yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini. Penulis menyadari akan keterbatasan dan ketidaksempurnaan penulisan skripsi ini, sehingga penulis mengharapkan segala saran dan kritik yang bersifat membangun. Semoga Skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi semua pihak.

Jember, 19 Agustus 2024

Penulis

DAFTAR ISI

PERSEMBAHAN	ii
MOTTO	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
HALAMAN PERSETUJUAN.....	v
ABSTRACT.....	vi
RINGKASAN	vii
PRAKATA.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Tinjauan Teori.....	7
2.1.1. Disiplin Kerja	7
2.1.2. Budaya Organisasi	8
2.1.3. <i>Equal Employment Opportunity</i>	9
2.1.4. Motivasi	10
2.1.5. Kinerja Karyawan	11
2.2. Kerangka Konseptual Penelitian.....	12
2.3. Penelitian Terdahulu	12
2.4. Pengembangan Hipotesis Penelitian	13
2.4.1. Pengaruh <i>Equal Employment Opportunity</i> Terhadap Kinerja Karyawan	13
2.4.2. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	13
2.4.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	14

2.4.4.	Pengaruh Equal Employment Opportunity Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi.....	14
2.4.5.	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi.....	14
2.4.6.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi.....	15
BAB 3. METODELOGI PENELITIAN		16
3.1.	Rancangan Penelitian	16
3.2.	Populasi dan Sampel	16
3.3.	Jenis dan Sumber Data	16
3.2.1.	Jenis Data	16
3.2.2.	Sumber Data.....	17
3.4.	Identifikasi Variabel.....	17
3.5.	Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel.....	17
3.5.1.	Definisi Operasional	17
3.5.2.	Skala Pengukuran Variabel.....	20
3.6.	Metode Analisis Data.....	20
3.6.1.	Uji Instrumen	20
3.6.2.	Uji Normalitas Data	21
3.6.3.	Uji Regresi Moderasi	21
3.6.4.	Uji Asumsi Klasik.....	22
3.6.5.	Uji Hipotesis	22
3.7.	Kerangka Pemecahan Masalah	23
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN		24
4.1.	Gambaran Umum Perusahaan.....	24
4.1.1.	Profil PT Intidaya Dinamika Sejati Jember	24
4.1.2.	Visi, Misi, dan <i>Company Value</i> Perusahaan	24
4.1.3.	Bagan Organisasi PT Intidaya Dinamika Sejati Jember	25
4.2.	Deskripsi Statistik Data Atau Variabel	25
4.2.1.	Karakteristik Responden	25
4.2.2.	Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian	27

4.3.	Hasil Analisis Data.....	29
4.3.1.	Uji Instrumen	29
4.3.2.	Uji Normalitas Data	30
4.3.3.	Uji Regresi Linear Berganda.....	31
4.3.4.	Uji Regresi Moderasi	32
4.3.5.	Uji Asumsi Klasik	32
4.4.	Uji Hipotesis	33
4.5.	Pembahasan dan Hasil Penelitian	35
4.5.1.	Pengaruh <i>Equal Employment Opportunity</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	35
4.5.2.	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	36
4.5.3.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	37
4.5.4.	Pengaruh <i>Equal Employment Opportunity</i> terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi oleh Motivasi	38
4.5.5.	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi oleh Motivasi	39
4.5.6.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi oleh Motivasi	40
BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN.....		42
5.1.	Kesimpulan	42
5.2.	Keterbatasan.....	42
5.3.	Saran.....	43
DAFTAR PUSTAKA		44
DAFTAR LAMPIRAN.....		50

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Keterlambatan Karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati Jember....	3
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	25
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Responden Variabel Equal Employment Opportunity	27
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Responden Variabel Disiplin Kerja.....	27
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Responden Variabel Budaya Organisasi	28
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Responden Variabel Kinerja Karyawan	28
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Responden Variabel Kinerja Karyawan	29
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas.....	29
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas.....	30
Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas	31
Tabel 4.10. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda dan Regresi Moderasi	31
Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinearitas	32
Tabel 4.12 Hasil Uji Hipotesis	33

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2. Penelitian Terdahulu
- Lampiran 3. Perhitungan Jumlah Sampel
- Lampiran 4 r tabel dan t tabel
- Lampiran 5. Rumus Uji Validitas
- Lampiran 6. Rumus Uji Reliabilitas
- Lampiran 7. Kerangka Pemecahan Masalah
- Lampiran 8. Rekapitulasi Data Responden
- Lampiran 9. Rekapitulasi Data Kuesioner
- Lampiran 10 Bagan Organisasi PT Intidaya Dinamika Sejati Jember
- Lampiran 11 Kategori rata-rata jawaban responden
- Lampiran 12. Hasil Uji Instrumen
- Lampiran 13. Hasil Uji Normalitas
- Lampiran 14. Hasil Uji Regresi Berganda
- Lampiran 15. Hasil Regresi Equal Employment Opportunity x Motivasi
- Lampiran 16. Hasil Regresi Equal Employment Opportunity x Motivasi setelah Moderasi
- Lampiran 17. Hasil Regresi Disiplin Kerja x Motivasi
- Lampiran 18. Hasil Regresi Disiplin Kerja x Motivasi setelah Moderasi
- Lampiran 19. Hasil Regresi Budaya Organisasi x Motivasi
- Lampiran 20. Hasil Regresi Budaya Organisasi x Motivasi setelah Moderasi
- Lampiran 21. Hasil Uji Regresi Moderasi
- Lampiran 22. Hasil Uji Asumsi Klasik

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manusia merupakan salah satu aset yang paling utama dalam perusahaan, karena tanpa adanya pengelolaan yang baik, maka organisasi akan kesulitan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu parameter keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia adalah kinerja karyawan. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik, perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan produktivitas dan profitabilitas yang lebih besar.

Kinerja karyawan merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi perusahaan karena dapat berdampak pada kemampuan organisasi dalam menghadapi berbagai persaingan yang terus berkembang seiring dengan berjalannya waktu. Menurut Samsuddin (2018:75) kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan memiliki peranan yang penting dalam menentukan situasi perusahaan baik saat ini maupun di masa depan. Kinerja yang unggul dari karyawan dapat mengarahkan perusahaan ke arah yang positif, sehingga dapat mendorong kemajuan perusahaan, sementara kinerja yang kurang memuaskan berpotensi membawa perusahaan ke arah yang negatif atau mengalami kemunduran.

Kinerja karyawan sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Gibson dkk. dalam Silaen dkk. (2021, 33) kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu faktor individu, faktor psikologis, dan faktor organisasi. Sehubungan dengan faktor individu, disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Hamali dalam Prasetyo dan Marlina (2019) disiplin kerja merupakan alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja memiliki peran yang penting dalam mendukung perkembangan organisasi, terutama dalam mendorong karyawan ketika menjalankan tugas mereka, baik secara individu maupun dalam kerja tim. Selain itu, disiplin juga memiliki manfaat dalam membentuk kepatuhan karyawan

terhadap aturan, prosedur, serta kebijakan yang ada sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka.

Terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah budaya organisasi. Menurut Soelistya dkk. (2022,9) budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja pegawai. Menurut Sule & Saefullah dalam Rivai (2020) budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Budaya organisasi memiliki peran sebagai perekat sosial yang dapat mendekatkan anggota organisasi. Hal ini karena adanya pemahaman yang sama tentang bagaimana anggota organisasi harus berperilaku dalam sebuah organisasi.

Dalam penelitian Rizky dan Zahro (2023) *equal employment opportunity* juga merupakan salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Williamson & Colley dalam Masruroh dkk. (2023) *equal employment opportunity (EEO)* atau kesempatan kerja yang sama merujuk pada prinsip yang mendasari bahwa setiap individu memiliki hak yang sama untuk mendapatkan perlakuan yang adil dalam hal ketenagakerjaan. Hal ini berarti, *equal employment opportunity* dapat menciptakan lingkungan kerja yang adil dan inklusif sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Selain berbagai faktor sebelumnya, diperlukan adanya motivasi agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Tarmizi dan Hutasuhut (2021) motivasi merupakan dorongan internal yang mendorong individu untuk menggunakan kemampuan dan potensi mereka secara optimal dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini berarti motivasi dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan efisien dan disiplin. Selain itu, dengan adanya kesetaraan di lingkungan kerja, karyawan diharapkan dapat menjadi lebih termotivasi dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Serta, dengan adanya budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan motivasi karyawan sehingga karyawan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Kinerja perusahaan yang baik perlu didukung oleh kinerja karyawan yang baik pula. Perusahaan perlu menetapkan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang baik agar dapat bertahan di era kompetisi yang semakin ketat. Hal tersebut menjadi perhatian semua perusahaan dan PT Intidaya Dinamika Sejati merupakan salah satunya. Dalam menjalankan kegiatannya, PT. Intidaya Dinamika Sejati menggunakan pendekatan berbasis pesanan atau *job order*. Oleh karena itu, setiap proyek atau pekerjaan yang dikerjakan oleh perusahaan memiliki batas waktu atau *deadline* tertentu. Hal ini menggambarkan betapa pentingnya disiplin kerja dari para karyawan, yang diharapkan untuk hadir tepat waktu dan melaksanakan tugas dengan efektif serta efisien guna mencapai target waktu yang telah ditetapkan. Hal ini berarti, disiplin merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. Intidaya Dinamika Sejati Jember.

Tabel 1.1 Data Keterlambatan Karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati Jember

No	Tahun	Bulan	Jumlah Karyawan	Keterlambatan	Persentase Keterlambatan
1	2022	Januari	191	55	28,79%
2	2022	Februari	194	35	18,04%
3	2022	Maret	196	60	30,61%
4	2022	April	197	62	31,47%
5	2022	Mei	197	35	17,76%
6	2022	Juni	203	53	26,10%
7	2022	Juli	208	45	21,63%
8	2022	Agustus	207	55	26,57%
9	2022	September	203	38	18,71%
10	2022	Oktober	164	50	30,48%
11	2022	November	169	49	28,99%
12	2022	Desember	169	27	15,97%
13	2023	Januari	201	34	16,91%
14	2023	Februari	191	71	37,17%
15	2023	Maret	178	64	35,95%
16	2023	April	202	58	28,71%
17	2023	Mei	198	33	16,67%
18	2023	Juni	196	85	43,36%
19	2023	Juli	193	73	37,82%
20	2023	Agustus	184	82	44,56%
21	2023	September	185	71	38,37%

Sumber: Data absensi karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati Jember

Berdasarkan Tabel 1.1, dapat diketahui bahwa absensi karyawan memiliki rata-rata keterlambatan sekitar 28%. Hal ini membuktikan bahwa terdapat

karyawan yang hadir tidak tepat waktu dan melanggar peraturan yang telah ditentukan oleh PT Intidaya Dinamika Sejati Jember. Kehadiran tepat waktu merupakan hal serius yang wajib dilaksanakan oleh karyawan agar pekerjaan yang diberikan dapat terselesaikan tepat waktu.

Selain itu, karyawan juga harus mendapat perlakuan yang sama dengan yang lain dalam melakukan hak ataupun kewajiban. Hal ini sesuai dengan makna dari *equal employment opportunity*, yakni tidak ada diskriminasi dalam hal yang berhubungan dengan pekerjaan. Bentuk penerapan hal tersebut di PT Intidaya Dinamika Sejati adalah seperti saat ada sebuah proyek, yang menjadi pemimpin dari proyek merupakan karyawan yang telah lama bekerja di perusahaan dan memiliki kinerja yang baik, terlepas dari tingkat pendidikan karyawan tersebut. Hal ini dikarenakan karyawan yang telah lama bekerja dianggap memiliki jam terbang yang lebih daripada yang belum lama bekerja di perusahaan ini karena memahami prosedur pekerjaan, dapat membimbing, dan mampu memecahkan permasalahan dalam sebuah proyek.

Budaya organisasi yang diterapkan di PT. Intidaya Dinamika sejati jember tergambar pada *company value* perusahaan, yaitu “*Efficient & Effectiveness, Solid Manpower, dan Customer Satisfaction*”. Hal ini menggambarkan perusahaan mempunyai efisiensi serta efektifitas kerja yang tinggi, sehingga dapat bertahan dan berkembang didalam bidangnya. Hal ini juga didukung dengan tenaga kerja yang solid dengan tujuan agar perusahaan dapat memenuhi kebutuhan mitra usaha dengan baik sehingga saling menguntungkan. Hal tersebut bertujuan untuk memenuhi kepuasan pelanggan sehingga mendapatkan keuntungan yang maksimal. Untuk memenuhi permintaan pelanggan, maka perusahaan memberikan *deadline* yang padat sehingga membuat karyawan bekerja melebihi jam kerja yang ditentukan karena karyawan harus menyelesaikan proyek dengan tenggat waktu yang ketat. Jika sering terjadi, hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan dikarenakan seringnya lembur dapat membuat kelelahan fisik dan mental serta menyebabkan stres pada karyawan.

Berdasarkan latar belakang berbagai fenomena permasalahan yang terjadi di PT Intidaya Dinamika Sejati tersebut, peneliti melakukan penelitian dengan judul

“Pengaruh *Equal Employment Opportunity*, Disiplin Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Intidaya Dinamika Sejati Jember Dengan Motivasi Sebagai Pemoderasi” maka diharapkan perusahaan mampu menentukan kebijakan yang dianggap baik untuk kedua belah, yaitu bagi perusahaan serta bagi karyawan yang bekerja di dalamnya. Penelitian ini diharap membantu pengkajian mengenai isu-isu terkait dengan penyempurnaan kebijakan bagi pemangku kebijakan di perusahaan.

1.2. Rumusan Masalah

PT Intidaya Dianmika Sejati Jember menghadapi berbagai permasalahan yang meliputi *equal employment opportunity*, disiplin kerja terkait keterlambatan karyawan, budaya organisasi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, dengan motivasi sebagai pemodeasi. Menurut permasalahan tersebut, disusun pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah *equal employment opportunity* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati di Jember
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati di Jember
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati di Jember
4. Apakah motivasi mampu memoderasi pengaruh *Equal Employment Opportunity* terhadap kinerja karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati di Jember
5. Apakah motivasi mampu memoderasi pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati di Jember
6. Apakah motivasi mampu memoderasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati di Jember

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *equal employment opportunity* terhadap kinerja karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati Jember

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati Jember
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati Jember
4. Untuk mengetahui apakah motivasi memoderasi pengaruh *equal employment opportunity* terhadap kinerja karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati Jember
5. Untuk mengetahui apakah motivasi memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati Jember
6. Untuk mengetahui apakah motivasi memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati Jember

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

b. Bagi Peneliti

Hasil penelitian diharapkan mampu meningkatkan wawasan dan pengalaman secara nyata dalam lingkup manajemen sumber daya manusia terutama dalam hal *equal employment opportunity*, disiplin kerja, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

c. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan dan evaluasi bagi kinerja karyawan dalam aspek *equal employment opportunity*, disiplin kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai pemoderasi.

d. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi untuk melakukan penelitian selanjutnya yaitu tentang pengaruh *equal employment opportunity*, disiplin kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi dan dapat berkontribusi pengembangan ilmu di bidang pengembangan sumber daya manusia.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori

2.1.1. Disiplin Kerja

Disiplin kerja dapat menggambarkan tanggung jawab yang dimiliki karyawan. Menurut Jufrizen dan Hadi (2021) disiplin kerja adalah kemampuan dan sikap dalam mengendalikan diri untuk taat pada suatu peraturan yang telah diberikan oleh perusahaan guna mencapai tujuan. Sutrisno dalam Arif dkk. (2020) juga mendefinisikan bahwa disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma peraturan yang berlaku di organisasi. Sedangkan, menurut Wau (2021) disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Jadi, disiplin kerja merupakan kesediaan seseorang dalam mematuhi aturan serta melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya baik secara sukarela ataupun dengan terpaksa.

Pada dasarnya, disiplin kerja yang baik dapat menggerakkan setiap karyawan untuk mengikuti aturan, prosedur, dan standar yang telah ditetapkan. Hal ini penting untuk menjaga kualitas yang dihasilkan oleh perusahaan. Menurut Sidanti dalam Jufrizen dan Hadi (2021) terdapat lima indikator yang dapat digunakan untuk mengukur disiplin kerja, yaitu:

- a. Kepatuhan karyawan pada jam kerja, yaitu datang dan pulang kerja tepat waktu sesuai dengan aturan yang ditetapkan perusahaan.
- b. Kepatuhan pelayanan terhadap perintah dan menaati tata tertib yang berlaku, yaitu mengikuti arahan yang diberikan oleh atasan agar tujuan organisasi dapat tercapai dan menciptakan lingkungan yang teratur dan disiplin
- c. Menggunakan dan memelihara bahan-bahan dan alat-alat perlengkapan, yaitu mengikuti aturan dan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan terkait penggunaan dan pemeliharaan peralatan, perlengkapan, dan fasilitas perusahaan dengan tujuan menjaga kondisi sarana perusahaan.

- d. Berpakaian yang baik, sopan dan menggunakan tanda-tanda pengenal instansi, yaitu mengikuti peraturan terkait pakaian yang dikenakan dan menggunakan APD selama jam kerja agar dapat menumbuhkan rasa solidaritas dan memberikan keamanan pada saat bekerja
- e. Bekerja dengan mengikuti peraturan yang ditetapkan perusahaan, yaitu melaksanakan semua aturan yang telah ditetapkan perusahaan agar dapat membangun lingkungan kerja yang kondusif sehingga tujuan dapat tercapai.

2.1.2. Budaya Organisasi

Menurut Luthans dalam Jufrizen dan Ramadhani (2020) budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Menurut Erlangga dalam Bela dkk. (2022) budaya organisasi merupakan sistem nilai-nilai, keyakinan, asumsi, atau norma yang berlaku, disepakati, dan diikuti oleh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah organisasi. Sedangkan menurut Robbins dalam Fitriani dkk. (2022) budaya organisasi merujuk kepada sebuah sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Berdasarkan beberapa definisi mengenai budaya organisasi sebelumnya, budaya organisasi dapat disebut sebagai sebuah sistem dari nilai bersama yang menjadi panduan bagi anggota organisasi dalam bertindak.

Budaya organisasi dalam sebuah organisasi dapat menjadi dasar untuk karyawan dalam bertindak dan bekerjasama agar dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Menurut Robbins dalam Adiauwaty (2020) terdapat beberapa indikator budaya organisasi seperti:

1. Inovasi dan pengambilan risiko, yaitu pegawai didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada detail, yaitu para pegawai diharapkan untuk perhatian terhadap hal detail.
3. Orientasi hasil, yaitu manajemen berfokus pada hasil dan bukan pada proses yang dipakai untuk mencapai hasil.
4. Orientasi orang, yaitu keputusan yang diambil manajemen mempertimbangkan manfaatnya pada orang-orang dalam organisasi

5. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisir dalam tim daripada individu
6. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersifat agresif dan aktif dalam berinisiatif serta kompetitif.
7. Stabilitas, yaitu aktivitas organisasi menekankan dan mempertahankan status quo.

2.1.3. *Equal Employment Opportunity*

Perlakuan yang sama di tempat kerja merupakan sesuatu yang diinginkan banyak individu. Menurut Nuraini dan Lastanti (2024) *equal employment opportunity* (EEO) adalah semua karyawan diperlakukan secara adil dalam berbagai keputusan pekerjaan, seperti perekrutan, promosi, pemutusan hubungan kerja, kompensasi, dan lainnya. Menurut Bangun dalam Masruroh dkk. (2023) *equal employment opportunity* merupakan suatu tindakan yang dilakukan pemberi kerja atas pemberian kesempatan dan perlakuan yang sama dalam semua aspek yang berhubungan dengan pekerjaan. Dapat disimpulkan, eeo merupakan prinsip tentang perlakuan yang sama di dalam perusahaan tanpa memandang ras, agama, warna kulit, dsb.

Equal employment opportunity mempunyai prinsip, yaitu *a fair chance for everyone at work* yang berarti setiap karyawan memiliki kesempatan yang dalam memperoleh *training*, promosi serta kondisi kerja yang sama dalam perusahaan. Dalam eeo, tidak serta merta setiap orang memiliki kemampuan yang sama, kualifikasi yang sama dan pengalaman yang sama namun memberikan setiap orang kesempatan yang sama untuk memberi keadilan yang sesuai pada karyawan. Indikator untuk *equal employment opportunity* (EEO) menurut Bangun dalam Yusniaulia dan Sary (2023) adalah sebagai berikut:

1. Terbuka yaitu menyampaikan informasi pekerjaan secara jelas kepada saat perekrutan, seperti jenis pekerjaan, persyaratan, waktu dan tempat pendaftaran, serta kompensasi agar tidak terjadi masalah di kemudian hari
2. Bebas yaitu pencari kerja bebas memilih pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Setiap calon karyawan yang memiliki kemampuan memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi karyawan.

3. Merata yaitu setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan.
4. Objektif yaitu penilaian kinerja karyawan dilakukan dengan objektif.
5. Adil yaitu pekerja yang memiliki kontribusi besar atas pekerjaannya, tentu harus diberikan kompensasi yang sesuai.
6. Peduli yaitu memperhatikan keselamatan dan kesehatan setiap karyawan untuk meningkatkan efektivitas bekerja.

2.1.4. Motivasi

Motivasi merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Hasibuan dalam Qomariah (2020:90) motivasi diambil dari kata *move* yang artinya dorongan dorongan atau pemberian daya penggerak yang dapat menciptakan suatu kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja efektif, bekerjasama dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai sebuah kepuasan. Sedangkan menurut Robbins dan Judge dalam Tarmizi dan Hutasuhut (2021) motivasi merupakan proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Dapat disimpulkan, motivasi adalah sebuah dorongan dalam diri seseorang yang akan menggerakkan dirinya untuk melakukan suatu perbuatan agar dapat mencapai tujuan.

Motivasi kerja akan berdampak baik pada kinerja karyawan. Motivasi kerja yang baik akan membuat karyawan untuk lebih disiplin dalam mematuhi aturan organisasi, saling membantu dalam melakukan pekerjaan, dan lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Luthans dalam Avitya dan Yunianto (2024) indikator dari motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan prestasi (*nAch*), kebutuhan akan prestasi mendorong seseorang berprestasi jika keadaan target yang dicapai jelas dan berpeluang untuk diperoleh.
2. Kebutuhan akan kekuasaan (*nPow*), merupakan keinginan seseorang untuk memiliki pengaruh dan mengendalikan orang lain. Seseorang akan cenderung memiliki tanggung jawab yang tinggi dan berusaha untuk mempengaruhi individu dan bersemangat jika ditempatkan dalam situasi kompetitif.

3. Kebutuhan akan afiliasi (nAff), merupakan kebutuhan untuk memperoleh hubungan sosial yang baik. dengan adanya nAff dapat mendorong individu untuk bekerja bersama dengan rekan kerja dan saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.5. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu hal yang bermanfaat untuk perusahaan yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mangkunegara dalam Tantiawandika dan Suryalena (2021) menyatakan kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepada mereka. Hal ini sejalan dengan pernyataan Samsuddin (2018:75) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, kinerja merupakan hasil kerja dari karyawan secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tugas yang diberikan pada mereka.

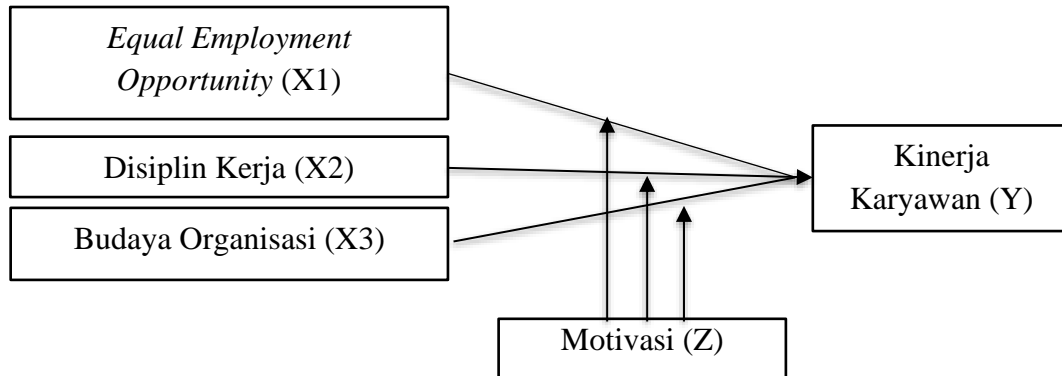
Penilaian kinerja karyawan merupakan kebijakan manajemen perusahaan untuk mengevaluasi seberapa baik karyawan dalam melakukan pekerjaan. Penilaian kinerja karyawan dapat membantu perusahaan untuk pengambilan keputusan seperti pelatihan, promosi, dan pemutusan hubungan kerja. Menurut Robbins dalam Kurniawan dkk. (2020) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas, dilihat dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas berdasar keterampilan dan kemampuan karyawan
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain

4. Efektifitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) yang dimaksimalkan dengan tujuan meningkatkan hasil dari setiap divisi
5. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya sesuai komitmen kerja, serta merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

2.2. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual merupakan gambaran dari hubungan variabel yang ada dalam penelitian dan bersumber dari kajian teori dan penelitian terdahulu. Variabel penelitian ini adalah *equal employment opportunity*, disiplin kerja, dan budaya organisasi sebagai variabel independen, motivasi sebagai pemoderasi, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Adapun kerangka konseptual pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.1 Kerangka Konsep Penelitian

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, yang dapat digunakan oleh peneliti selanjutnya sebagai referensi. Berdasarkan penelitian terdahulu dari Masruroh dkk., (2023), Rizky dan Zahro (2023) menyatakan *equal employment opportunity* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo dan Marlina (2019), Budirianti dkk., (2020), Iptian dkk. (2020), Ichsan dkk. (2020) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

karyawan. Lalu, penelitian oleh Tantiawandika dan Suryalena (2021), Setyorini dkk. (2021), Masruroh dkk. (2023) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian oleh Ariefin. (2022) menyatakan bahwa motivasi mampu memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, penelitian oleh Rayyani (2019) menyatakan bahwa motivasi tidak mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.4. Pengembangan Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono dalam Santosa dan Luthfiyyah (2020) hipotesis merupakan jawaban sementara mengenai rumusan masalah dalam penelitian. Sedangkan, menurut Nazir dalam Anshori dan Iswati (2019) menjabarkan hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya harus diuji secara empiris. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis merupakan jawaban yang didasari oleh teori yang relevan dan belum berdasar pada data empiris yang didapat melalui penelitian. Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan dari penelitian ini, maka diambil hipotesis sebagai berikut:

2.4.1. Pengaruh *Equal Employment Opportunity* Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Bangun dalam Masruroh dkk. (2023) *equal employment opportunity* merupakan suatu tindakan yang dilakukan pemberi kerja atas pemberian kesempatan dan perlakuan yang sama dalam semua aspek yang berhubungan dengan pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Masruroh dkk. (2023) menyatakan bahwa *equal employment opportunity* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari penjelasan dan penelitian tersebut, terbentuk hipotesis seperti berikut:

H1 = *Equal employment opportunity* pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Intidaya Dinamika Sejati Jember

2.4.2. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Jufrizen dan Hadi (2021) disiplin kerja adalah kemampuan dan sikap dalam mengendalikan diri untuk taat pada suatu peraturan yang telah diberikan oleh perusahaan guna mencapai tujuan. Penelitian yang dilakukan oleh Ichsan dkk. (2020) dan Budirianti dkk. (2020) menyatakan bahwa disiplin kerja

berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari penjelasan dan hasil penelitian tersebut, terbentuk hipotesis seperti berikut:

H2 = Disiplin kerja pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Intidaya
Dinamika Sejati Jember

2.4.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Luthans dalam Jufrizen dan Ramadhani (2020) budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Tantiawandika dan Suryalena (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dari penjelasan dan hasil penelitian tersebut, terbentuk hipotesis sebagai berikut:

H3 = Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Intidaya
Dinamika Sejati Jember

2.4.4. Pengaruh Equal Employment Opportunity Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi

Menurut Nuraini dan Lastanti (2024) *equal employment opportunity* adalah karyawan diperlakukan secara adil dalam berbagai keputusan pekerjaan, seperti perekrutan, promosi, pemutusan hubungan kerja, kompensasi, dan lainnya. Karyawan yang merasa dihargai dan diberi kesempatan yang sama di lingkungan kerja dan didorong motivasi yang baik akan bersemangat untuk bekerja keras dan meningkatkan kinerja mereka. Hasil penelitian Rizky dan Zahro (2023), Rozaman dan Siduhu (2022) menyatakan *equal employment opportunity* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan motivasi menjadi pemoderator antara pengaruh variabel dependen terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, terbentuk hipotesis sebagai berikut:

H4 = Motivasi mampu memoderasi pengaruh *equal employment opportunity*
terhadap kinerja karyawan pada PT Intidaya Dinamika Sejati Jember

2.4.5. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi

Menurut Sutrisno dalam Arif dkk. (2020) disiplin kerja merupakan sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma peraturan yang berlaku di organisasi. Dengan adanya motivasi yang mendorong

karyawan agar lebih disiplin dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ariefin dkk. (2022) menyatakan motivasi mampu memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, terbentuk hipotesis sebagai berikut:

H5 = Motivasi mampu memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Intidaya Dinamika Sejati Jember

2.4.6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi

Menurut Robbins dalam Fitriani dkk. (2022) budaya organisasi merujuk kepada sebuah sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Karyawan yang termotivasi dan didasari oleh budaya organisasi yang baik akan memberikan kinerja yang baik. Penelitian yang dilakukan oleh Rayyani (2019) menyatakan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, terbentuk hipotesis sebagai berikut:

H6 = Motivasi mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Intidaya Dinamika Sejati Jember

BAB 3. METODELOGI PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan merupakan penelitian eksplanatori (explanatory research) yaitu penelitian yang menguji keterkaitan antar beberapa variabel melalui pengujian hipotesis. Lokasi penelitian merupakan tempat dilakukannya penelitian untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan berkaitan dengan suatu masalah penelitian. Penelitian dilakukan di PT Intidaya Dinamika Sejati Jember. Objek yang akan digunakan adalah para karyawan yang bekerja di PT Intidaya Dinamika Sejati.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek ataupun subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015:117). Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati Jember, yang terdiri dari 185 orang karyawan.

Menurut Sugiyono (2015:117) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode *Probability Sampling* dengan pendekatan *Proportionate Stratified Random Sampling*. Metode ini digunakan untuk mendapatkan responden dari beberapa jabatan yang ada pada PT Intidaya Dinamika Sejati. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 65 orang, dengan rincian manajer 3 orang, wakil manajer 3 orang, koordinator 5 orang, kepala divisi 5 orang, operator senior 5 orang, operator 25 orang, dan staf 20 orang. Perhitungan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin dan terdapat pada lampiran 3.

3.3. Jenis dan Sumber Data

3.2.1. Jenis Data

Data penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan dengan skala likert. Kemudian, data dianalisis dengan menggunakan aplikasi SPSS 27.

3.2.2. Sumber Data

Menurut Sugiyono (2015:193) data primer merupakan data yang langsung diberikan oleh sumber data dari objek penelitian, data primer pada penelitian ini berasal dari pengisian kuesioner langsung dan melalui g-form serta wawancara pada pihak objek penelitian. Data sekunder menurut Sugiyono (2015:193) adalah sumber tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder pada penelitian ini adalah buku dan jurnal yang dapat membantu dalam penelitian ini.

3.4. Identifikasi Variabel

Menurut Sugiyono (2015:61) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *equal employment opportunity* (X1), disiplin kerja (X2), dan budaya organisasi (X3). Untuk variabel terikat nya adalah kinerja karyawan (Y). Selain itu, terdapat pemoderasi yaitu motivasi (Z).

3.5. Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel

3.5.1. Definisi Operasional

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini serta indikator-indikatornya adalah sebagai berikut:

1. *Equal Employment Opportunity*

Merujuk pada prinsip yang mendasari bahwa setiap individu memiliki hak yang sama untuk mendapatkan perlakuan yang adil dalam hal ketenagakerjaan. Indikator *equal employment opportunity* menurut Bangun dalam Yusniaulia dan Sary (2023) adalah:

a. Objektif

Manajer memberikan penilaian kinerja yang objektif pada seluruh karyawan

b. Adil

Gaji dan insentif karyawan sesuai dengan jabatan karyawan

c. Peduli

Perusahaan menyediakan jaminan kesehatan dan keselamatan kerja pada seluruh karyawan

2. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi untuk memenuhi tuntutan dengan berbagai ketentuan. Indikator disiplin kerja menurut Sidanti dalam Jufrizen dan Hadi (2021) adalah:

- a. Kepatuhan terhadap jam kerja
Karyawan datang tepat waktu sesuai waktu yang ditetapkan perusahaan
- b. Kepatuhan pelayanan terhadap perintah dan menaati tata tertib yang berlaku
Karyawan patuh terhadap perintah dari atasan dalam perusahaan
- c. Menggunakan dan memelihara bahan-bahan dan alat-alat perlengkapan
Karyawan menggunakan peralatan perusahaan dengan baik
- d. Berpakaian yang baik, sopan dan menggunakan tanda-tanda pengenal instansi
Karyawan menggunakan pakaian dan APD yang ditetapkan oleh perusahaan
- e. Bekerja dengan mengikuti peraturan yang ditetapkan perusahaan
Karyawan bekerja sesuai dengan peraturan yang ditetapkan perusahaan

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Indikator budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Robbins dalam Adiwaty (2020) seperti berikut:

- a. Inovasi dan pengambilan risiko,
Karyawan berusaha menciptakan inovasi dan ide kreatif dalam pekerjaan.
- b. Perhatian pada detail,
Karyawan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan teliti.
- c. Orientasi hasil,
Karyawan berusaha untuk bekerja secara optimal untuk menciptakan hasil yang terbaik.
- d. Orientasi orang,
Kemampuan yang karyawan miliki dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

- e. Orientasi tim,
Karyawan berusaha saling saling bekerja sama dalam melakukan suatu pekerjaan.
- f. Keagresifan,
Karyawan berusaha dengan giat dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.
- g. Stabilitas,
Karyawan merasa nyaman dengan kondisi perusahaan saat ini.

4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja karyawan menurut Robbins dalam Kurniawan (2020) adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas
Hasil pekerjaan karyawan memiliki kualitas yang sesuai standar perusahaan
- b. Kuantitas
Jumlah pekerjaan yang terselesaikan sesuai dengan target yang diberikan
- c. Ketepatan waktu
Karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang diberikan
- d. Efektifitas
Karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan sumber daya yang disediakan
- e. Kemandirian
Karyawan dapat menemukan solusi saat mengalami masalah pada pekerjaan

5. Motivasi

Motivasi merupakan sebuah dorongan dalam diri seseorang yang akan menggerakkan dirinya untuk melakukan suatu perbuatan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Indikator motivasi menurut Luthans dalam Avitya dan Yunianto (2024) adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan akan prestasi
 - 1. Karyawan berusaha mencapai hasil terbaik dalam pekerjaan
 - 2. Karyawan merasa senang saat dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik

- b. Kebutuhan akan kekuasaan
 - 1. Karyawan merasa senang dengan jabatan saya yang sekarang
 - 2. Karyawan ingin mencapai jabatan yang lebih tinggi dari jabatan yang sekarang
- c. Kebutuhan akan afiliasi
 - 1. Karyawan mampu bekerja sama dengan orang lain
 - 2. Karyawan merasa perlu menjaga hubungan baik dengan orang lain

3.5.2. Skala Pengukuran Variabel

Setelah memperoleh data yang akan digunakan melalui kuesioner yang telah diisi oleh responden yang diukur menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2015:134) skala likert dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial. Jawaban responden dalam kuesioner dapat menggunakan kriteria yaitu sangat setuju/SS (5), setuju/S (4), cukup setuju/CS (3), tidak setuju/TS (2), sangat tidak setuju/STS (1)

3.6. Metode Analisis Data

3.6.1. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menentukan sah atau valid tidaknya suatu kuesioner untuk mengukur variabel yang akan diteliti dalam suatu penelitian. Menurut Sugiyono (2015:173) instrument yang valid dapat kita gunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas yang digunakan untuk mengukur pada penelitian ini adalah korelasi *product moment pearson* dengan tingkat signifikansi 5%, sehingga jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka data dikatakan tidak valid, sedangkan jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka data dikatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji akurasi pengukuran dan hasilnya. Menurut Sugiyono (2015:173) instrumen yang reliabel merupakan instrument yang jika digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, maka dapat menghasilkan data yang sama. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan reliabilitas metode *Cronbach Alpha*. Jika koefisien α lebih besar dari taraf signifikansi 0,6 maka instrumen reliabel. Jika terdapat data yang tidak reliabel maka

peneliti dapat menghapus item-item dari kuesioner yang tidak reliabel, atau mengambil ulang data agar menjadi reliabel.

3.6.2. Uji Normalitas Data

Menurut Sintia dkk. (2022) uji normalitas merupakan sebuah uji yang digunakan untuk mengetahui apakah sebaran data berdistribusi normal atau tidak. Penelitian ini menggunakan uji kolmogorov-smirnov test dengan menentukan derajat keyakinan sebesar 5%. Jika signifikansi $\alpha \geq 0,05$ maka nilai residual terdistribusi secara normal, dan sebaliknya jika signifikansi $\alpha \leq 0,05$ maka nilai residual terdistribusi secara tidak normal.

3.6.3. Uji Regresi Moderasi

Tujuan dari analisis regresi moderasi adalah untuk mengetahui apakah variabel moderasi dapat memperkuat atau melemahkan hubungan variabel independen terhadap variabel dependen dengan menggunakan metode *Moderated Regression Analysis*. Menurut Sugiyono (2015:62) variabel moderasi adalah variabel yang melemahkan atau memperkuat hubungan dari variabel bebas dan terikat. *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang digunakan dalam analisis regresi dengan variabel moderasi dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 Z + \beta_5 X_1 Z + \beta_6 X_2 Z + \beta_7 X_3 Z + e$$

Dimana:

α = Konstanta

X_1 = *Equal employment opportunity*

X_2 = Disiplin Kerja

X_3 = Budaya Organisasi

Z = Motivasi

β_1 = Koefisien regresi *equal employment opportunity*

β_2 = Koefisien regresi disiplin kerja

β_3 = Koefisien regresi budaya organisasi

β_4 = Koefisien regresi motivasi

β_5 = Koefisien interaksi *equal employment opportunity* dengan motivasi

β_6 = Koefisien interaksi disiplin kerja dengan motivasi

β_7 = Koefisien interaksi budaya organisasi dengan motivasi

e = Error

3.6.4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan uji yang harus dilalui untuk model regresi linear. Agar dapat memastikan ketepatan model yang digunakan dapat menggunakan beberapa uji asumsi klasik, seperti:

a) Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali dan Ratmono (2017:71) uji multikolinieritas berguna untuk menguji apakah model pada regresi terdapat adanya korelasi antar variabel bebas. Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai tolerance dan *variance inflation factors* (VIF). Menurut Indri dan Putra (2022) Nilai yang umum yang digunakan untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai Tolerance ≥ 0.10 atau sama dengan nilai VIF ≤ 10 .

b) Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali dalam Nurdiana (2020) uji heteroskedastisitas bertujuan untuk memeriksa apakah dalam model regresi mempunyai ketidaksamaan varians residual antar pengamatan. Untuk mengetahui apakah ada heteroskedastisitas dalam sebuah model regresi, dapat dilihat melalui grafik *scatter plot*. Jika tidak terdapat pola jelas yang membentuk titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka regresi bebas heteroskedastisitas. Penelitian dapat dilanjutkan jika tidak terdapat heteroskedastisitas dalam regresi.

3.6.5. Uji Hipotesis

Menurut Sugiyono dalam Mayasari dan Safina (2021) uji hipotesis merupakan cara untuk menentukan apakah suatu dugaan hipotesis tersebut sebaiknya diterima atau ditolak. Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t dan menggunakan signifikansi $\alpha=5\%$ atau sebesar 0,05. Dasar pengambilan Keputusan dalam uji hipotesis adalah sebagai berikut :

- a. Jika tingkat signifikansi $\leq \alpha$ (0,05) maka H0 ditolak dan H1 diterima. Variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b. Jika tingkat signifikansi $\geq \alpha$ (0,05) maka H0 diterima dan H1 ditolak. Variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

3.7. Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah merupakan rangkaian prosedur penelitian yang disusun untuk mencapai langkah-langkah terstruktur secara sistematis, sehingga dapat digunakan dengan efektif dan efisien. Kerangka pemecahan masalah pada penelitian ini dapat dilihat pada Lampiran 7.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Profil PT Intidaya Dinamika Sejati Jember

PT. Intidaya Dinamika Sejati merupakan perusahaan yang telah berdiri sejak tahun 1969 berlokasi di jalan MH. Thamrin, Kecamatan Ajung, Kabupaten Jember, Jawa Timur dan memiliki luas 7200 m². Kantor pusat dari PT Intidaya Dinamika Sejati ini sendiri berada di Kota Surabaya, dan saat ini memiliki cabang di Jember, Semarang, Jakarta, Medan. Perusahaan bergerak distribusi dan servis produk di sektor industri dengan fokus pada layanan mesin seperti *automotive, vacuum, blower, dan compressor*.

4.1.2. Visi, Misi, dan *Company Value* Perusahaan

Visi dari PT Intidaya Dinamika Sejati, yaitu “Workshop yang dapat melayani berbagai macam pekerjaan *Design, Engineering dan Service Vacuum Pump, Roots Blower, Compressor Air-End, Control Panel & Air Lock*, dll, mengutamakan kualitas dengan skala Internasional”. Hal ini menggambarkan PT Intidaya Dinamika Sejati sangat berfokus pada kualitas serta pelayanan dengan internasional yang unggul agar pelanggan mendapat kepuasan setelah menggunakan pelayanan perusahaan ini. Sedangkan, untuk misi dari PT Intidaya Dinamika Sejati, yaitu “Workshop dengan keahlian terpercaya, dengan mengedepankan kualitas dan kuantitas segala pekerjaan, baik produk maupun servis” sendiri menggambarkan bahwa perusahaan ini berkomitmen dengan kemampuan mereka dan mengutamakan kualitas dan kuantitas dalam memberikan pelayanan pada pelanggan sehingga pelanggan mendapat kepuasan setelah menggunakan layanan perusahaan.

Company value pada PT Intidaya Dinamika Sejati, yakni “*Efficient & Effectiveness, Solid Manpower, dan Customer Satisfaction*”. Hal ini menggambarkan dengan efisiensi dan efektivitas kerja yang tinggi membuat perusahaan dapat bertahan dan mengembangkan eksistensinya dalam industri yang perusahaan jalankan. Selain itu, tenaga kerja perusahaan yang solid juga membantu dalam tercapainya tujuan perusahaan. Dengan demikian, perusahaan berupaya

memenuhi kebutuhan pelanggan dengan baik agar dapat meraih keuntungan yang optimal dan perusahaan dapat lebih.

4.1.3. Bagan Organisasi PT Intidaya Dinamika Sejati Jember

Pada bagan organisasi pada PT Intidaya Dinamika Sejati, komisiner dan direktur tertinggi ada di paling atas dan untuk manajer tengah dan bawahan ada pada bagian bawah. Struktur organisasi PT Intidaya Dinamika Sejati Jember terdapat pada lampiran 10.

4.2. Deskripsi Statistik Data Atau Variabel

4.2.1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data responden dari PT Intidaya Dinamika Sejati Jember yang berjumlah 65 orang. Adapun karakteristik data responden terdapat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik	Frekuensi (Orang)	Persentase
Usia		
21-30 Tahun	49	75%
31-40 Tahun	13	20%
41-50 Tahun	2	3%
>50 Tahun	1	2%
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	56	86%
Perempuan	9	14%
Jabatan		
Manajer	3	4%
Wakil Manajer	2	3%
Koordinator	5	8%
Kepala Divisi	5	8%
Staf	20	31%
Operator Senior	5	8%
Operator	25	38%
Pendidikan Terakhir		
SMP	1	2%
SMA/SMK	48	74%
Sarjana/Diploma	16	24%

Karakteristik	Frekuensi (Orang)	Persentase
Lama Bekerja		
<1 Tahun	2	3%
1-5 Tahun	45	69%
6-10 Tahun	7	11%
11-16 Tahun	8	12%
>20 Tahun	3	5%

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan Tabel 4.1, presentase terbesar ada pada rentang usia 21-30 tahun sebesar 75%, karyawan pada PT Intidaya Dinamika Sejati Jember cenderung memiliki rentang usia 21-30 tahun karena selain tergolong usia produktif, karyawan dalam rentang usia tersebut lebih mudah beradaptasi dengan teknologi dan cenderung memiliki kondisi fisik yang prima.

Berdasarkan Tabel 4.1, presentase terbesar ada pada laki-laki dengan jumlah 56 karyawan dengan persentase 86%. Karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati didominasi oleh laki-laki karena pekerjaan dalam perusahaan menuntut karyawan memiliki tenaga fisik, mobilitas, dan daya tahan lebih besar yang mana hal ini menjadi alasan mengapa lebih banyak karyawan laki-laki dalam perusahaan.

Tabel 4.1 menunjukkan presentase terbesar pada karakteristik berdasarkan jabatan adalah operator dan staf dengan persentase sebesar 38% dan 31%. Banyaknya jabatan staf dan operator disebabkan karena jabatan ini bertugas untuk terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan secara langsung sehingga karyawan pada jabatan ini cenderung lebih banyak.

Tabel 4.1 menunjukkan tingkat pendidikan terakhir didominasi oleh lulusan SMA/SMK sebesar 73% atau sebanyak 48 orang. Karyawan perusahaan didominasi oleh lulusan SMA/SMK karena kebutuhan untuk operator dan staf sendiri cukup besar dan lulusan SMA/SMK dinilai cukup untuk bekerja sebagai operator maupun staf. Selain itu, perusahaan sering mengadakan program magang dan banyak dari mereka terserap untuk bekerja setelah lulus di perusahaan.

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa yang tertinggi ada di rentang lama bekerja 1-5 tahun yaitu sebanyak 45 orang dengan persentase 69%. Mayoritas karyawan memiliki masa kerja 1-5 tahun disebabkan banyak karyawan muda yang bekerja pada perusahaan. Karyawan dengan usia muda diharapkan dapat lebih adaptif

terhadap teknologi dan dapat beradaptasi dengan perubahan tren serta perkembangan pasar.

4.2.2. Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian

a. Deskripsi Variabel *Equal Employment Opportunity*

Adapun hasil distribusi responden atas jawaban dari 3 indikator variabel *equal employment opportunity* dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Responden Variabel *Equal Employment Opportunity*

Item	SS		S		CS		TS		STS		Modus	Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X1.1	10	15%	21	32%	30	47%	4	6%	0	0%	CS	3,6
X1.2	5	8%	25	38%	21	32%	14	22%	0	0%	S	3,3
X1.3	16	38%	46	57%	3	5%	0	0%	0	0%	S	4,2

Sumber: Lampiran 9

Berdasarkan data pada Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati terhadap indikator *equal employment opportunity* (eoo) berdasarkan lampiran 9, indikator peduli (X1.3) memiliki rata-rata tertinggi dan masuk kategori sangat baik (4.2).

b. Deskripsi Variabel Disiplin Kerja

Adapun hasil distribusi responden atas jawaban dari 5 indikator variabel disiplin kerja dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Responden Variabel Disiplin Kerja

Item	SS		S		CS		TS		STS		Modus	Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X2.1	25	38%	29	45%	11	17%	0	0%	0	0%	S	4.2
X2.2	26	40%	29	45%	7	10%	3	5%	0	0%	S	4.2
X2.3	28	43%	27	42%	10	15%	0	0%	0	0%	SS	4.3
X2.4	33	51%	22	34%	10	15%	0	0%	0	0%	SS	4.4
X2.5	26	40%	34	52%	5	8%	0	0%	0	0%	S	4.3

Sumber: Lampiran 9

Berdasarkan data pada Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban karyawan terhadap variabel disiplin kerja berdasarkan lampiran 9 indikator berpakaian baik, sopan, dan menggunakan tanda pengenal instansi (X2.4) memiliki rata-rata tertinggi dan masuk kategori sangat baik (4.4).

c. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Adapun hasil distribusi responden atas jawaban dari 7 indikator variabel budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Responden Variabel Budaya Organisasi

Item	SS		S		CS		TS		STS		Modus	Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X3.1	27	42%	25	38%	13	20%	0	0	0	0	SS	4.2
X3.2	36	55%	25	39%	4	6%	0	0	0	0	SS	4.5
X3.3	37	57%	24	37%	4	6%	0	0	0	0	SS	4.5
X3.4	28	43%	31	48%	6	9%	0	0	0	0	S	4.3
X3.5	32	49%	27	42%	6	9%	0	0	0	0	SS	4.4
X3.6	28	43%	32	49%	5	8%	0	0	0	0	S	4.4
X3.7	18	28%	26	40%	21	32%	0	0	0	0	S	4.0

Sumber: Lampiran 9

Berdasarkan data pada Tabel 4.4 dapat diketahui rata-rata jawaban karyawan terhadap indikator budaya organisasi berdasarkan lampiran 9, indikator perhatian pada detail (X3.2) dan orientasi hasil (X3.3) memiliki rata-rata tertinggi dan masuk dalam kategori sangat baik.

d. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Adapun hasil distribusi responden atas jawaban dari 5 indikator variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut.

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Responden Variabel Kinerja Karyawan

Item	SS		S		CS		TS		STS		Modus	Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Y1.1	21	32%	43	66%	1	2%	0	0%	0	0%	S	4.3
Y1.2	2	3%	49	75%	14	22%	0	0%	0	0%	S	3.8
Y1.3	2	3%	61	93%	2	3%	0	0%	0	0%	S	4.0
Y1.4	8	12%	52	80%	5	8%	0	0%	0	0%	S	4.0
Y1.5	15	23%	48	74%	2	3%	0	0%	0	0%	S	4.2

Sumber: Lampiran 9

Berdasarkan data pada Tabel 4.5 rata-rata jawaban karyawan terhadap variabel kinerja karyawan berdasarkan lampiran 9, indikator kebutuhan akan prestasi (Y1.1) memiliki rata-rata tertinggi yaitu 4,3 dan tergolong sangat baik.

e. Deskripsi Variabel Motivasi

Adapun hasil distribusi responden atas jawaban dari 6 indikator variabel motivasi dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Responden Variabel Kinerja Karyawan

Item	SS		S		CS		TS		STS		Modus	Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Z1.1	31	48%	30	46%	4	6%	0	0%	0	0%	SS	4.4
Z1.2	27	42%	34	51%	4	6%	0	0%	0	0%	S	4.4
Z1.3	24	37%	39	60%	2	3%	0	0%	0	0%	S	4.3
Z1.4	22	34%	39	60%	4	6%	0	0%	0	0%	S	4.3
Z1.5	24	37%	32	49%	8	12%	1	2%	0	0%	S	4.2
Z1.6	27	41%	28	43%	10	15%	0	0%	0	0%	S	4.3

Sumber: Lampiran 9

Berdasarkan data pada Tabel 4.6 rata-rata jawaban karyawan terhadap variabel motivasi berdasarkan lampiran 9, indikator kebutuhan akan prestasi Z1.1 dan Z1.2 memiliki rata-rata tertinggi yaitu 4.4.

4.3. Hasil Analisis Data

4.3.1. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Hasil uji validitas penelitian ini dapat dilihat dalam tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Sig.	Keterangan
<i>Equal Employment Opportunity (X1)</i>	X1.1	0,000	Valid
	X1.2	0,000	Valid
	X1.3	0,000	Valid
Disiplin Kerja (X2)	X2.1	0,000	Valid
	X2.2	0,000	Valid
	X2.3	0,000	Valid
	X2.4	0,000	Valid
	X2.5	0,000	Valid
Budaya Organisasi	X3.1	0,000	Valid
	X3.2	0,000	Valid
	X3.3	0,000	Valid
	X3.4	0,000	Valid
	X3.5	0,000	Valid
	X3.6	0,000	Valid
	X3.7	0,000	Valid

Variabel	Item	Sig.	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	Y1.1	0,000	Valid
	Y1.2	0,000	Valid
	Y1.3	0,003	Valid
	Y1.4	0,000	Valid
	Y1.5	0,000	Valid
Motivasi (Z)	Z1.1	0,000	Valid
	Z1.2	0,000	Valid
	Z1.3	0,000	Valid
	Z1.4	0,000	Valid
	Z1.5	0,000	Valid
	Z1.6	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 12

Berdasarkan Tabel 4.7, variabel penelitian seperti *Equal Employment Opportunity* (X1), Disiplin Kerja (X2), Budaya Organisasi (X3), Kinerja Karyawan (Y), dan Motivasi (Z) mempunyai nilai signifikansi $< 0,05$, hal ini menunjukkan item pernyataan dalam kuesioner valid.

b. Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel 4.8 sebagai berikut:

Variabel	Cronbarch's Alpha	Standar Reliabilitas	Keterangan
<i>Equal Employment Opportunity</i> (X1)	0,686	0,60	Reliabel
Disiplin Kerja (X2)	0,773	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi (X3)	0,796	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,632	0,60	Reliabel
Motivasi (Z)	0,725	0,60	Reliabel

Sumber: Lampiran 12

Berdasarkan Tabel 4.8, variabel penelitian seperti *Equal Employment Opportunity* (X1), Disiplin Kerja (X2), Budaya Organisasi (X3), Kinerja Karyawan (Y), dan Motivasi (Z) mempunyai nilai signifikansi $> 0,60$, hal ini menunjukkan kuesioner dalam penelitian dikatakan reliabel.

4.3.2. Uji Normalitas Data

Hasil uji normalitas penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas

Asymp Sig (2 tailed)	Sig.	N	Keterangan
0,200	0,05	65	Normal

Sumber: Lampiran 13

Pada Tabel 4.9 terlihat bahwa hasil uji normalitas data bernilai 0,200 dan lebih besar dari taraf signifikansi. Hal ini menunjukkan bahwa data pada penelitian ini berdistribusi normal

4.3.3. Uji Regresi Linear Berganda

Uji regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel *equal employment opportunity* (X1), disiplin kerja (X2), budaya organisasi (X3), dan motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil analisis regresi berganda dan regresi moderasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.10

Tabel 4 10. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda dan Regresi Moderasi

Variabel	Model 1 (Sebelum Moderasi)				Model 2 (Setelah Moderasi)			
	β	Std. error	t	Sign	β	Std. error	t	Sign
<i>Constanta</i>	9,192				10,157			
<i>Equal employment opportunity</i> (X1)	0,358	0,082	4,392	0,000	0,292	0,080	3,649	0,001
Motivasi	0,149	0,060	2,483	0,016	0,158	0,057	2,791	0,007
X1 * Motivasi					0,529	0,180	2,944	0,005
R2		0,295				0,373		
$\Delta R2$						0,078		
Disiplin kerja (X2)	0,426	0,068	6,309	0,000	0,373	0,704	6,005	0,000
Motivasi	-0,126	0,072	-1,742	0,087	-0,070	-0,124	-1,063	0,292
X2 * Motivasi					0,812	0,347	4,010	0,000
R2		0,455				0,568		
$\Delta R2$						0,113		
Budaya Organisasi (X3)	0,202	0,052	3,898	0,000	0,218	0,047	4,620	0,000
Motivasi	0,077	0,067	1,151	0,254	0,115	0,061	1,869	0,066
X3 * Motivasi					0,762	0,202	3,777	0,000
R2		0,281				0,417		
$\Delta R2$						0,136		

Variabel	Model 1 (Sebelum Moderasi)				Model 2 (Setelah Moderasi)			
	β	Std. error	t	Sign	β	Std. error	t	Sign
X1, X2, X3								
<i>Equal employment opportunity</i> (X1)	0,256	0,066	3,871	0,000	0,174	0,059	2,943	0,005
Disiplin kerja (X2)	0,239	0,050	4,734	0,000	0,261	0,056	4,643	0,000
Budaya Organisasi (X3)	0,107	0,041	2,620	0,011	0,099	0,039	2,558	0,013
Motivasi (Z)					-0,044	0,059	-0,748	0,458
X1, X2, X3 *								
Motivasi								
X1Z					0,334	0,130	2,578	0,013
X2Z					0,400	0,191	2,089	0,041
X3Z					0,343	0,159	2,153	0,036
R2		0,586				0,719		
$\Delta R2$						0,133		

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan hasil data yang telah diolah maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y=9,192+0,256X1+0,239X2+0,107X3$$

4.3.4. Uji Regresi Moderasi

Hasil dari uji regresi moderasi (MRA) dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.10

$$Y=10,157+0,174X1+0,261X2+0,099X3-0,044Z+0,334X1Z+0,400X2Z+0,343X3Z+e$$

4.3.5. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 4.11 sebagai berikut.

Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
<i>Equal Employment Opportunity</i>	0,473	2,112	Tidak terjadi multikolinearitas
Disiplin Kerja	0,915	1,093	Tidak terjadi multikolinearitas
Budaya Organisasi	0,763	1,311	Tidak terjadi multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Motivasi	0,525	1,903	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Lampiran 21

Berdasarkan Tabel 4.11, dapat dilihat bahwa tidak terjadi multikolinieritas diantara variabel dalam model regresi karena nilai tolerance masing-masing variabel $> 0,1$ dan nilai VIF masing- masing variabel < 10 .

b. Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan gambar pada lampiran 21 dapat terlihat bahwa uji heteroskedastisitas yang telah dilakukan menghasilkan grafik *scatterplot* dengan titik-titik yang menyebar dan tidak berpola di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat dikatakan pada model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.4. Uji Hipotesis

Hasil uji parsial pada penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 4.16 sebagai berikut.

Tabel 4.12 Hasil Uji Hipotesis

Variabel	t hitung	t tabel	p-value	Keterangan
<i>Equal Opportunity</i>				
<i>Employment Opportunity</i>	3,871	2,003	0,000	H1 diterima
Disiplin Kerja	4,734	2,003	0,000	H2 diterima
Budaya Organisasi	2,620	2,003	0,011	H3 diterima
absX1Z	2,578	2,003	0,013	H4 diterima
absX2Z	2,089	2,003	0,041	H5 diterima
absX3Z	2,153	2,003	0,036	H6 diterima

Sumber: Lampiran 14 dan Lampiran 21

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang ada pada Tabel 4.16 diperoleh hasil sebagai berikut:

a. Pengaruh *Equal Employment Opportunity* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Variabel *equal employment oppportunity* (X1) mempunyai nilai t hitung $>$ nilai t tabel yaitu sebesar = 3,871 ($3,871 > 2,003$), dengan nilai signifikansinya

sebesar $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima.

- b. Pengaruh Disiplin Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
Variabel disiplin kerja (X_2) mempunyai nilai t hitung $>$ nilai t tabel yaitu sebesar $= 4,734$ ($4,734 > 2,003$), dengan nilai signifikansinya sebesar $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima.
- c. Pengaruh Budaya Organisasi (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
Variabel budaya organisasi (X_3) mempunyai nilai t hitung $>$ nilai t tabel yaitu sebesar $= 2,620$ ($2,620 > 2,003$), dengan nilai signifikansinya sebesar $0,011 < 0,05$. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak dan H_3 diterima.
- d. Pengaruh Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
Variabel motivasi (Z) mempunyai nilai t hitung $<$ t tabel yaitu sebesar $= -0,748$ ($-0,748 < 2,003$), dengan signifikansi $0,458 > 0,05$.
- e. Pengaruh moderasi antara *Equal Employment Opportunity* (X_1) dan Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
Interaksi *equal employment opportunity* dengan motivasi (X_1Z) mempunyai nilai t hitung $>$ nilai t tabel yaitu sebesar $= 2,578$ ($2,578 > 2,003$), dengan nilai signifikansinya sebesar $0,013 < 0,05$. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak dan H_4 diterima.
- f. Pengaruh moderasi antara Disiplin Kerja (X_2) dengan Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
Interaksi disiplin kerja dengan motivasi (X_2Z) mempunyai nilai t hitung $>$ nilai t tabel yaitu sebesar $= 2,089$ ($2,089 > 2,003$), dengan nilai signifikansinya sebesar $0,041 < 0,05$. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak dan H_5 diterima.
- g. Pengaruh moderasi antara Budaya Organisasi dengan Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
Interaksi budaya organisasi dengan motivasi (X_3Z) mempunyai nilai t hitung $>$ nilai t tabel yaitu sebesar $= 2,153$ ($2,153 > 2,003$), dengan nilai

signifikansinya sebesar $0,036 < 0,05$. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak dan H_6 diterima.

4.5. Pembahasan dan Hasil Penelitian

4.5.1. Pengaruh *Equal Employment Opportunity* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis pertama (H_1) pada Tabel 4.12 diperoleh nilai *p value equal employment opportunity* terhadap kinerja karyawan kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Hasil penelitian ini menyatakan *equal employment opportunity* berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati Jember yang berarti, dengan adanya penerapan *equal employment opportunity* akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

Indikator objektif ($X_{1.1}$) memiliki rata-rata 3,6 dengan jawaban responden mayoritas menjawab “cukup setuju” yang berarti sebagian besar karyawan cenderung merasa tidak sepenuhnya yakin tentang objektivitas dalam penilaian kinerja mereka. Sedangkan untuk indikator kedua yaitu adil ($X_{1.2}$) memiliki rata-rata terendah sebesar 3,3 dan sebagian besar responden menjawab “setuju”. Akan tetapi, meskipun mayoritas responden memberi jawaban “setuju”, masih ada responden yang memberi jawaban “tidak setuju” yang artinya sebagian besar karyawan merasa gaji dan tunjangan yang mereka terima sesuai dengan jabatan dan standar yang telah ditentukan.

Hasil analisis deskriptif indikator ketiga yakni peduli ($X_{1.3}$), mempunyai nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,2 dengan mayoritas responden menjawab setuju. Jaminan kesehatan dan keselamatan kerja dapat membangun kepercayaan, loyalitas, dan motivasi karyawan sehingga jaminan kesehatan dan keselamatan kerja merupakan indikator penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan wawancara dengan karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati Jember, mereka berpendapat jika perusahaan memberikan jaminan kesehatan dan keselamatan kerja karyawan berupa BPJS serta perusahaan menyediakan APD seperti helm, sepatu safety, dan kacamata proyek untuk meminimalisir hal yang tidak diinginkan. Hal ini diharapkan akan menciptakan lingkungan kerja yang aman dan memberikan rasa nyaman sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian

sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yusniaulia dan Sary (2023) bahwa *equal employment opportunity* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.5.2. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji hipotesis kedua (H2) pada Tabel 4.12 diperoleh nilai *p value* disiplin kerja terhadap kinerja karyawan kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Temuan menyatakan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati Jember yang berarti semakin disiplin karyawan maka akan meningkatkan kinerja mereka.

Jawaban responden terkait indikator X2.1 yaitu kepatuhan pelayanan terhadap perintah memiliki rata-rata 4,2 dan mayoritas responden menjawab “setuju” yang berarti karyawan patuh terhadap perintah dari atasan dalam perusahaan. Pada indikator X2.2 yakni pernyataan kepatuhan terhadap jam kerja memiliki rata-rata 4,2 dan mayoritas responden menjawab “setuju” yang berarti karyawan berusaha datang tepat waktu sesuai dengan peraturan perusahaan. Meski begitu, masih sering terjadi beberapa keterlambatan yang dilakukan oleh para karyawan. Hal ini mengindikasikan jika sistem kontrol kedisiplinan para karyawan masih lemah saat ini atau konsekuensi kepada para karyawan masih kurang. Pada indikator X2.3 yaitu pada pernyataan menggunakan dan memelihara bahan dan perlengkapan memiliki rata-rata 4,3 dengan mayoritas responden menjawab “sangat setuju”, menunjukkan jika karyawan menggunakan peralatan perusahaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Sedangkan, pada indikator X2.5 yaitu bekerja dengan mengikuti peraturan yang ditetapkan mempunyai rata-rata 4,3 dengan mayoritas responden menjawab “setuju” yang berarti karyawan bekerja dengan mengikuti aturan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Indikator X2.4 yaitu berpakaian yang baik, sopan dan menggunakan tanda pengenal instansi memiliki rata-rata tertinggi sebesar 4,4 dan responden cenderung menjawab “sangat setuju” yang berarti karyawan telah menggunakan seragam serta APD yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan jika kepatuhan terhadap penggunaan seragam dan alat pelindung diri merupakan indikator penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Seragam menciptakan identitas dan kesetaraan di

lingkungan kerja sehingga diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang solid sehingga karyawan dapat saling bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Sementara itu, kedisiplinan terhadap penggunaan APD menunjukkan kepatuhan terhadap keselamatan kerja yang mencerminkan tanggung jawab karyawan dalam mengerjakan tugas mereka. Kedisiplinan dalam mengenakan seragam dan APD berkontribusi pada kinerja karyawan karena dapat meningkatkan solidaritas karyawan melindungi mereka dari kecelakaan kerja yang dapat menghambat kinerja karyawan. Hasil dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Fernos (2023) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.5.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) pada Tabel 4.12, diperoleh nilai *p value* variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,011. Hasil ini menyatakan jika budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati Jember. Hal ini berarti dengan adanya budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan analisis deskriptif indikator pertama yaitu inovasi dan pengambilan risiko (X3.1) memiliki rata-rata 4,2 dan mayoritas menjawab “sangat setuju” menunjukkan karyawan mampu melakukan inovasi pada saat bekerja. Sedangkan, untuk indikator orientasi orang (X3.4) memiliki rata-rata 4,3 dan responden cenderung menjawab “setuju”. Hal ini berarti kemampuan yang mereka miliki dapat menyelesaikan pekerjaan yang perusahaan berikan. Untuk indikator orientasi tim (X3.5) sendiri mempunyai rata-rata 4,4 dengan mayoritas responden menjawab “sangat setuju” yang berarti karyawan mampu untuk saling bekerja sama dalam melakukan pekerjaan. Terkait indikator keagresifan (X3.6) memperoleh rata-rata 4,4 dengan mayoritas jawaban setuju yang berarti karyawan berusaha dengan giat dalam menyelesaikan pekerjaan. Indikator stabilitas memiliki rata-rata terendah, yakni 4,0 dan mayoritas jawaban responden “setuju” menunjukkan jika karyawan merasa nyaman dengan kondisi perusahaan yang ada sekarang.

Berdasarkan analisis deskriptif, rata-rata tertinggi terdapat pada indikator perhatian pada detail (X3.2) dan orientasi hasil (X3.3) yang mana sama-sama memiliki rata-rata 4,5 dengan mayoritas jawaban responden “sangat setuju” untuk masing-masing indikator. Semakin teliti dan fokus karyawan dalam bekerja maka semakin baik kinerja yang mereka hasilkan. Hal ini sesuai dengan *company value* perusahaan yang mana karyawan berusaha untuk memenuhi kepuasan pelanggan dengan bekerja secara teliti dan karyawan berusaha bekerja secara efisien dan efektif untuk menciptakan hasil terbaik dan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh (Astuti, 2022) yang menyatakan jika budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.5.4. Pengaruh *Equal Employment Opportunity* terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi oleh Motivasi

Hasil uji hipotesis keempat (H4) pada Tabel 4.12 menunjukkan jika motivasi mampu memoderasi yaitu memperkuat pengaruh *equal employment opportunity* (eoo) terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung $> t$ tabel ($2,578 > 2,003$) dan memiliki nilai signifikansi ($0,013 < 0,050$). Hal ini mendukung hipotesis keempat yang mana penerapan *equal employment opportunity* dapat menciptakan lingkungan kerja yang adil ditambah dengan motivasi yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan.

Adanya motivasi dalam diri karyawan untuk mencapai sesuatu yang lebih tinggi daripada yang mereka capai saat ini sehingga membuat karyawan berusaha untuk meningkatkan kinerja mereka. Indikator kebutuhan akan prestasi memiliki rata-rata tertinggi dengan responden cenderung menjawab “sangat setuju” untuk Z1.1 dan menjawab “setuju” untuk Z1.2 dengan rata-rata 4.4. Hal ini menunjukkan jika karyawan selalu berusaha untuk mencapai hasil terbaik saat bekerja dan mereka senang jika dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Untuk jawaban responden terkait indikator kebutuhan akan kekuasaan Z1.3 dan Z1.4 didominasi jawaban “setuju” dengan rata-rata 4,3. Hal ini menggambarkan jika para karyawan merasa senang dengan jabatan yang sekarang, akan tetapi karyawan masih ingin mencapai jabatan yang lebih tinggi dari jabatan yang sekarang.

Dengan adanya kesempatan kerja yang adil, karyawan akan merasa memiliki peluang yang sama untuk berkembang dan mendapatkan pengakuan atas kontribusinya. Kesempatan pengembangan karir seperti menjadi kepala proyek merupakan tantangan yang menarik bagi para karyawan untuk membuktikan potensi diri serta kemampuan dan keterampilan yang mereka miliki. Melalui kesempatan pengembangan karir yang terbuka dan adil, karyawan akan lebih termotivasi dan mereka akan secara aktif memanfaatkan peluang untuk mengembangkan kemampuan yang mereka miliki sehingga akan meningkatkan kinerja mereka. Kesempatan kerja yang sama juga memberikan kesempatan yang setara untuk para karyawan dalam mendapatkan posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Hal ini tercermin pada terdapat beberapa karyawan lulusan SMA/SMK yang menduduki jabatan kepala baik kepala divisi hingga manajer. Dengan kesempatan yang sama akan membuat karyawan lebih giat bekerja agar dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi lagi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rizky dan Zahro (2023) yang menyatakan *equal employment opportunity* dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.5.5. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi oleh Motivasi

Berdasarkan hasil uji hipotesis kelima (H5) menunjukkan jika motivasi mampu memoderasi yaitu memperkuat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung $>$ tabel ($2,089 > 2,003$) dan memiliki nilai signifikansi ($0,041 < 0,050$). Hal ini mendukung hipotesis kelima yang mana dengan adanya dorongan dalam diri karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan pencapaian akan mendorong diri karyawan untuk lebih disiplin sehingga membuat kinerja mereka akan meningkat seiring dengan meningkatnya kedisiplinan mereka.

Berdasarkan analisis deskriptif, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” dengan rata-rata 4,4 pada indikator Z1.1 dan mayoritas menjawab “setuju” dengan rata-rata 4,4 pada indikator Z1.2 yang menunjukkan tingginya kebutuhan akan prestasi pada karyawan. Hal ini berarti karyawan berusaha untuk mencapai hasil terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan dan akan merasa senang ketika

pekerjaan tersebut terselesaikan dengan baik. Karyawan dengan kebutuhan akan prestasi yang tinggi cenderung untuk lebih disiplin. Apabila perusahaan dapat mengoptimalkan motivasi dan kedisiplinan karyawan akan membuat setiap karyawan tidak hanya sekedar mengikuti aturan yang ada, tetapi mereka akan ikut berkontribusi terhadap pencapaian visi misi perusahaan.

Berdasarkan analisis deskriptif, mayoritas responden menjawab “setuju” dengan rata-rata 4,3 pada pernyataan karyawan senang dengan jabatan saya sekarang dan karyawan ingin mencapai jabatan yang lebih tinggi. Disiplin kerja merupakan salah satu faktor dalam penilaian kinerja karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati Jember yang mana hal ini akan mempengaruhi keputusan manajemen dalam memperpanjang kontrak bagi karyawan kontrak dan memberi kesempatan promosi untuk karyawan. Oleh karena itu, karyawan akan terdorong untuk menjaga kedisiplinan mereka. Disiplin kerja yang baik akan berdampak lebih kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan jika mereka memiliki motivasi yang tinggi (Sitepu dkk., 2024). Penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Firdaus dkk. (2022) yang menyatakan bahwa motivasi memperkuat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai ASN Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Kuningan.

4.5.6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi oleh Motivasi

Berdasarkan hasil uji hipotesis keenam (H6) menunjukkan jika motivasi mampu memoderasi yaitu memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung $>$ tabel ($2,153 > 2,003$) dan memiliki nilai signifikansi ($0,036 < 0,050$). Hal ini mendukung hipotesis keenam yang mana dengan budaya organisasi yang kuat akan mendorong setiap karyawan untuk dapat berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama.

Indikator kebutuhan akan prestasi memiliki rata-rata tertinggi dengan responden cenderung menjawab “sangat setuju” untuk Z1.1 dan menjawab “setuju” untuk Z1.2 dengan rata-rata 4.4. Karyawan dengan kebutuhan prestasi yang tinggi akan memiliki dorongan kuat untuk menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan fokus sehingga menciptakan hasil yang optimal. Semakin teliti dan fokus karyawan dalam bekerja maka semakin baik kinerja yang mereka hasilkan. Hal ini sesuai

dengan *company value* perusahaan yaitu *customer satisfaction* dan *efficient & effectiveness* yang berarti karyawan berusaha untuk memenuhi kepuasan pelanggan dengan bekerja secara teliti dan karyawan berusaha bekerja secara efisien dan efektifitas kerja tinggi. Namun, ketika perusahaan mengutamakan efektivitas dan efisiensi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, karyawan terpaksa bekerja melebihi jam kerja atau lembur. Hal tersebut didapat dari hasil wawancara dengan Ibu Elys selaku staf HRGA yang mana mengatakan jika dalam sebulan terdapat banyak karyawan yang melakukan lembur. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas dalam jangka pendek, akan tetapi dapat berdampak negatif dalam jangka panjang. Aktivitas lembur yang sering terjadi dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental sehingga dapat menurunkan produktivitas serta meningkatkan risiko kesehatan bagi karyawan yang tentu akan mengganggu kinerja karyawan dan pada akhirnya merugikan perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hermawan dan Priyastiwi (2024) yang menyatakan motivasi memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Rumah Tahanan Negara Kelas IIA Yogyakarta.

BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari analisis dan pembahasan yang ada dalam penelitian, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- a. Hipotesis pertama hingga hipotesis keenam terbukti. Baik *equal employment opportunity*, disiplin kerja, maupun budaya organisasi secara parsial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi mampu memoderasi pengaruh *equal employment opportunity*, disiplin kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Intidaya Dinamika Sejati Jember.
- b. Penelitian pada PT Intidaya Dinamika Sejati Jember menunjukkan bahwa pemberian fasilitas jaminan kesehatan dan keselamatan turut mendukung produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Untuk disiplin kerja, kepatuhan menggunakan seragam dan APD berkontribusi positif pada kinerja karyawan dengan meningkatkan solidaritas dan perlindungan dari potensi kecelakaan kerja yang dapat menghambat produktivitas. Untuk budaya organisasi, karyawan berusaha untuk bekerja dengan teliti dan fokus agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
- c. Kesempatan kerja yang adil menciptakan tantangan dan mendorong karyawan untuk membuktikan kompetensi dan meningkatkan kinerja mereka. Pada PT Intidaya Dinamika Sejati Jember, disiplin kerja merupakan faktor penting dalam penilaian kinerja sehingga hal ini akan mempengaruhi keputusan manajemen terkait perpanjangan kontrak dan promosi yang akan mendorong karyawan untuk selalu menjaga dan meningkatkan kedisiplinan mereka. Selain itu, Karyawan dengan kebutuhan prestasi tinggi memiliki dorongan kuat untuk menyelesaikan pekerjaan secara teliti dan fokus, menghasilkan kinerja optimal sesuai nilai perusahaan tentang kepuasan pelanggan serta efisiensi dan efektivitas.

5.2. Keterbatasan

Dikarenakan jadwal karyawan perusahaan yang padat dan menggunakan sistem shift serta karyawan sibuk melakukan aktivitas mereka, peneliti sedikit

kesulitan dalam memperoleh data, sehingga pengumpulan kuesioner menggunakan *google form* yang memungkinkan ketidakseriusan dalam pengisian kuesioner dan tidak dapat mengawasi pengisian kuesioner secara langsung.

5.3. Saran

Berdasar pada hasil pembahasan, dapat ditarik beberapa saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dan evaluasi sebagai berikut:

a. Bagi Perusahaan

1. Bagi PT Intidaya Dinamika Sejati Jember diharapkan agar lebih memperhatikan objektivitas dalam melakukan penilaian karyawan serta melakukan peninjauan gaji secara berkala agar dapat memastikan bahwa gaji yang ditawarkan oleh perusahaan masih tergolong kompetitif dengan standar gaji perusahaan sejenis.
2. Memperketat pengawasan pada absensi para karyawan yang terlambat jam masuk kantor ataupun jam pulang kantor dan memperketat sanksi jika ada karyawan yang tidak mengikuti perintah dan melanggar peraturan perusahaan
3. Melakukan survey kepuasan karyawan secara berkala karena karyawan yang nyaman dengan kondisi perusahaan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan memiliki loyalitas terhadap perusahaan
4. Perusahaan perlu untuk melibatkan karyawan dalam proyek-proyek tim dengan berbagai divisi sehingga karyawan berbagai divisi dapat saling mempererat pertemanan dan membangun hubungan kerjasama dengan rekan-rekan mereka sehingga dapat meningkatkan kebutuhan akan afiliasi untuk karyawan

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitiann ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi dan acuan untuk penelitian selanjutnya mengenai *equal employment opportunity*, disiplin kerja, budaya organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan untuk menambah atau mengganti variabel penelitian serta memperluas subjek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiawaty, S. (2020). Dimensi dan indikator kepemimpinan dan budaya organisasi yang mempengaruhi pemberdayaan. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 23(3), 397-403.
- Adinda, T. N., Firdaus, M. A., & Agung, S. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 1(3), 134-143.
- Alfianika Maharani, D., Supriatin, D., & Puspitawati, E. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hasta Pusaka Sentosa Purbalingga, 14(1), 66-77.
- Anshori, M., & Iswati, S. (2019). *Metodologi penelitian kuantitatif: edisi 1*. Airlangga University Press.
- Arifien, M. S., Wicaksono, A. Y., Dafid, M., & Wulandari, D. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Pegawai Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Lamongan). *Jurnal Mahasiswa: Jurnal Ilmiah Penalaran dan Penelitian Mahasiswa*, 4(4), 403-415.
- Arif, M., Maulana, T., & Lesmana, M. T. (2020). Pengaruh disiplin kerja dan kemampuan kerja terhadap prestasi kerja karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 106-119.
- Astuti, D. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 2(2), 55-68.
- Avitya, M., & Yuniarto, A. (2024). Pengaruh Modal Psikologis, Motivasi dan Komitmenn Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(1), 1165-1182. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i1.3818>
- Bela, A. O., Yulia, Y., Putra, R. B., & Fitri, H. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Kantor KUD Sinar

- Makmur. *Journal of Law and Economics*, 1(1), 1–9.
<https://doi.org/10.56347/jle.v1i1.13>
- Budirianti, B. L. R., Agusdin, A., & Surati, S. (2020). The Influence of Work Discipline, Motivation, Job Satisfaction and the Work Environment on the Performance of Contract Employees. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(11), 174.
<https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i11.2174>
- Firdaus, A., Disman, D., & Masrurroh, R. (2022). Efek Moderasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Kuningan. *Indonesian Journal of Strategic Management*, 5(1).
- Fitriani, D., E. H. J. FoEh, J., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(2), 981–994. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2.1190>
- Ghozali, Imam dan Ratmono, Dwi. 2017. Analisis Multivariat dan Ekonometrika dengan Eviews 10. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hermawan, B. W., & Priyastiwi, P. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi: Studi Kasus Pada Rumah Tahanan Negara Kelas IIA Yogyakarta. *Jurnal Riset Mahasiswa*, 2(1), 170
- Ichsan, R. N., Surianta, E., & Nasution, L. (2020). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di lingkungan Ajudan Jenderal Daerah Militer (Ajendam)-I Bukitbarisan Medan. *Jurnal Darma Agung*, 28(2), 187-210. <http://dx.doi.org/10.46930/ojsuda.v28i2.625>.
- Indri, F. Z., & Putra, G. H. (2022). Pengaruh Ukuran Perusahaan Dan Konsentrasi Pasar Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pada Perusahaan Sektor Industri Barang Konsumsi Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Pada Tahun 2016-2020. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 2(2), 236-252.

- Iptian, R., Zamroni, Z., & Efendi, R. (2020). The effect of work discipline and compensation on employee performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 145-152.
- Jufrizen dan Hadi, F. P. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Sains Manajemen: Jurnal Manajemen Unsera*, 7(1), 35–54.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), 66-79.
- Kurniawan, D., Sunaryo, H., & Wahono, B. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 9(05).
- Masruroh, R., Disman, Feniawati, A., & Maulana, Y. (2023). Peran Budaya Organisasi Dan Equal Employment Opprotunity Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen dan Akuntansi)*, 1(6), 639–651.
- Mayasari, S., & Safina, W. D. (2021). Pengaruh Kualitas Produk dan Pelayanan terhadap Kepuasan Konsumen pada Restoran Ayam Goreng Kalasan Cabang Iskandar Muda Medan. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 1(2), 63-76.
- Nuraini, Y., & Lastanti, H. S. (2024). Pengaruh Diversity and Equal Opportunity, Green Strategy, Dan Green Commitment Terhadap Pengungkapan Laporan Keberlanjutan Pada Perusahaan Transportasi Dan Logistik Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Dan Singapura. *Jurnal Akuntansi Trisakti*, 11(1), 141–156. <https://doi.org/10.25105/jat.v11i1.19078>
- Nurdiana, D. (2020). Pengaruh Profitabilitas Dan Kebijakan Deviden Terhadap Return Saham. *Rekaman: Riset Ekonomi Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, 4(1), 84-91.
- Prasetyo, E.T., & Marlina, P. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*. 3(1), 21- 30.

- Putra, G. S. ., & Fernos, J. . (2023). PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS TENAGA KERJA DAN PERINDUSTRIAN KOTA PADANG. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(2), 617-629. <https://doi.org/10.46306/vls.v3i2.210>
- Qomariah, N. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi dan Studi Empiris). Jember: CV. Pustaka Abadi.
- Rayyani, W. O. (2019). Pengaruh Sikap Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Pemoderating (Studi Empiris di Universitas Muhammadiyah Makassar). *AkMen Jurnal Ilmiah*, 16(1).
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213-223.
- Rizky, M. dan Zahro (2023). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Equal Employment Opportunity terhadap Kinerja Karyawan. *Unikal National Conference*, 1121–1127.
- Rozaman, G., & Siduhu, L. (2022). Analisis Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman Kabupaten Nias. *Jurnal Prointegritra*, 6(2), 74–85.
- Samsuddin, H. (2018). Kinerja Pegawai: Tinjauan dari Dimensi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi (Pertama). Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Santosa, S., & Luthfiyyah, P. P. (2020). Pengaruh Komunikasi Pemasaran terhadap Loyalitas Pelanggan di Gamefield Hongkong Limited. *Jurnal Bisnis dan Pemasaran*, 10(1).
- Setyorini, A.D., Santi, & Anggiani, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di PT. Garuda Indonesia Tbk. *E-Jurnal Akuntansi*, 31(2), 427-437
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, S., Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyruroh, A., Satriawan, D.

- G., Lestari, A. S., Arifudin, O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sintia, I., Pasarella, M. D., & Nohe, D. A. (2022). Perbandingan Tingkat Konsistensi Uji Distribusi Normalitas pada Kasus Tingkat Pengangguran di Jawa. *Prosiding Seminar Nasional Matematika dan Statistika*, 2, 322-333
- Sitepu, L. E. B., Akbar, A., & Gultom, P. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *ASSET: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(1).
- Siti, M. N., & Fitri, H. (2022). Membangun dan Membina Budaya Organisasi di Lembaga Pendidikan Islam. *Journal of Educational Management Research*, 1(2), 113-121.
- Soelistya, D., Purwani Setyaningrum, R., Aisyah, N., Hafni Sahir, S., & Purwati, T. (2022). *Buku Ajar: Budaya Organisasi dalam Praktik*. Sidoarjo: Nizamia Learning Center.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Tantiawandika, C., dan Suryalena (2021) Pengaruh Pelaksanaan Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, 17(1), 37-53.
- Tarmizi, A., & Hutasuhut, J. (2021). Jurnal Bisnis Mahasiswa Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Camat Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai. *Bisnis Mahasiswa. Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 2(1), 24–33.
- Tinton, T. (2018). Peran Kepala Markas Palang Merah Indonesia Kota Malang dalam Penerapan Kesetaraan Peluang Kerja (Equal Employment Opportunity). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 6(1).
- Ulya, S. R. L. (2017). Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Equal Employment Opportunity Sebagai Variabel Intervening pada PT PG Rajawali I. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 5(2).

- Wau, J. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Somambawa Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(2).
- Yunizar, Y., & Habibie, A. A. (2024). The Influence of Equal Employment Opportunities and Islamic Work Values on The Quality of Work Life of Employees CV. Profish International. *International Conference on Islamic Economic (ICIE)*, 3(1), 29–39. <https://doi.org/10.58223/icie.v3i1.325>
- Yusniaulia, A. N., & Sary, F. P. (2023). The Effect of E-Recruitment and Equal Employment Opportunity on Employee Performance In The Indonesian Banking Industry. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(1), 76–89.

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2. Penelitian Terdahulu
- Lampiran 3. Perhitungan Jumlah Sampel
- Lampiran 4 r tabel dan t tabel
- Lampiran 5. Rumus Uji Validitas
- Lampiran 6. Rumus Uji Reliabilitas
- Lampiran 7. Kerangka Pemecahan Masalah
- Lampiran 8. Rekapitulasi Data Responden
- Lampiran 9. Rekapitulasi Data Kuesioner
- Lampiran 10 Bagan Organisasi PT Intidaya Dinamika Sejati Jember
- Lampiran 11 Kategori rata-rata jawaban responden
- Lampiran 12. Hasil Uji Instrumen
- Lampiran 13. Hasil Uji Normalitas
- Lampiran 14. Hasil Uji Regresi Berganda
- Lampiran 15. Hasil Regresi Equal Employment Opportunity x Motivasi
- Lampiran 16. Hasil Regresi Equal Employment Opportunity x Motivasi setelah Moderasi
- Lampiran 17. Hasil Regresi Disiplin Kerja x Motivasi
- Lampiran 18. Hasil Regresi Disiplin Kerja x Motivasi setelah Moderasi
- Lampiran 19. Hasil Regresi Budaya Organisasi x Motivasi
- Lampiran 20. Hasil Regresi Budaya Organisasi x Motivasi setelah Moderasi
- Lampiran 21. Hasil Uji Regresi Moderasi
- Lampiran 22. Hasil Uji Asumsi Klasik

