



Analisis Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja melalui Budaya Organisasi, Motivasi Kerja sebagai Pemoderasi

Gatot Basuki HM

Intitut Teknologi Adhi Tama Surabaya

gatotbasukihm@itats.ac.id

Bagas Agung Pranata

Intitut Teknologi Adhi Tama Surabaya

bagasagung0595@gmail.com

Alamat: Jl. Arief Rahman Hakim No.100, Klampis Ngasem, Kec. Sukolilo, Surabaya, Jawa Timur 60117

Abstract. *PT. Jago Rental is a heavy equipment rental company that provides a variety of heavy equipment such as: Excavators, Bulldozers, Vibro and others. The company's income only depends on the way employees market their products. Often companies experience losses, due to reduced company turnover each year. This is due to factors from the performance of employees who are less enthusiastic in carrying out their duties. Based on this background, this study aims to determine the factors that significantly influence the development of employee performance, namely: leadership style, employee competence, job satisfaction, organizational culture and work motivation. In this study using the Structural Equation Modeling (SEM) method with Moderate Regression Analysis (MRA) which was processed using Smart PLS. The results of this study show that leadership style (0.035), employee competence (0.040), job satisfaction (0.010) have a significant effect ($\alpha=0.05$) on employee performance. Meanwhile, organizational culture variables were able to moderate and have a significant effect between job satisfaction (0.006) on employee performance, but were not able to strengthen the relationship between leadership style (0.071), employee competence (0.458) on employee performance. For work motivation variables were able to moderate the relationship between leadership style (0.011), job satisfaction (0.011) to employee performance, but were not able to strengthen the relationship between employee competence (0.778) to employee performance.*

Keywords: *leadership style, employee competence, job satisfaction, organizational culture, work motivation and employee performance.*

Abstrak. PT. Jago Rental merupakan perusahaan persewaan/rental alat berat yang menyediakan berbagai macam alat berat seperti: Excavator, Buldozer, Vibro dan lain-lain. Income perusahaan tersebut hanya tergantung pada cara karyawan dalam memasarkan produknya. Sering kali perusahaan mengalami kerugian, dikarenakan berkurangnya omset perusahaan dalam tiap tahunnya. Hal ini diakibatkan oleh faktor dari kinerja karyawan yang kurang bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan latar belakang tersebut penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang secara signifikan berpengaruh terhadap perkembangan kinerja karyawan yaitu: gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, kepuasan kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja. Dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *Moderate Regression Analysis* (MRA) yang diolah menggunakan Smart PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (0,035), kompetensi karyawan (0,040), kepuasan kerja (0,010) berpengaruh signifikan ($\alpha=0,05$) terhadap kinerja karyawan. Sementara itu variabel budaya organisasi mampu memoderasi dan berpengaruh signifikan antara kepuasan kerja (0,006) terhadap kinerja karyawan, namun tidak mampu memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan (0,071), kompetensi karyawan (0,458) terhadap kinerja karyawan. Untuk variabel motivasi kerja mampu memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan (0,011), kepuasan kerja (0,011) terhadap kinerja karyawan, namun tidak mampu memperkuat hubungan antara kompetensi karyawan (0,778) terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, kepuasan kerja, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

LATAR BELAKANG

Penyewaan alat berat telah mengalami pertumbuhan yang sangat cepat dan berkelanjutan di abad 22 (dua puluh dua) ini. Dalam konteks ini, setiap pelaku bisnis di setiap industri diharapkan untuk memperhatikan setiap perubahan yang mungkin timbul dan mengutamakan pola pikir yang berpusat pada pelanggan (Suryadi & Indra, 2018). Persyaratan ini menjadi semakin penting karena lulusan perguruan tinggi saat ini harus mampu menghadapi dan memecahkan semua persoalan yang muncul di sektor Industri. Sumber daya manusia adalah elemen kunci yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai kegiatan di berbagai sektor organisasi perusahaan. Menurut Tarjo dkk (2022), seorang pemimpin harus mengamati gaya kepemimpinannya karena gaya tersebut berperan penting dalam mempengaruhi kinerja para karyawan.

Kepemimpinan yang baik seharusnya mendorong karyawan bekerja lebih baik. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinan diharapkan dapat mengambil keputusan yang tepat (Harneisa dkk, 2023). Namun terdapat temuan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Japarudin dkk, 2021).

Budaya organisasi dan motivasi kerja yang tinggi merupakan penyebab meningkatnya kinerja. Kinerja yang baik memerlukan budaya organisasi (Yamawati & Dewi, 2022). Pencapaian kualitas, kuantitas dan ketepatan hasil kerja memerlukan kesungguhan atau komitmen dari para karyawan. Tumbuhnya upaya untuk memberikan yang terbaik membuat karyawan dapat menyelesaikan setiap tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Yoga, 2016).

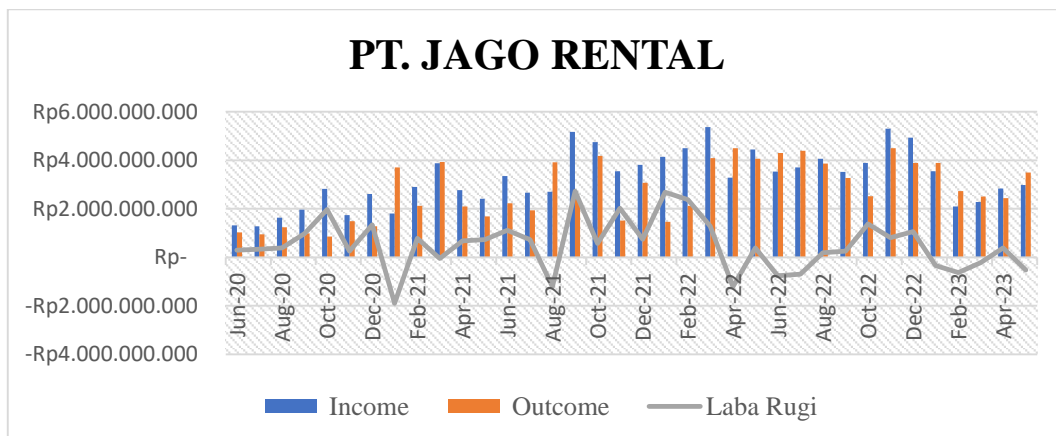
Menurut Wibowo dalam Rosita (2020), mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Harneisa dkk (2023) terdapat hubungan atau pengaruh antara motivasi dan kinerja.

Dalam hubungan ini, motivasi kerja memiliki peran penting dalam menciptakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Tingkat kepuasan kerja akan meningkat apabila keinginan dan kebutuhan karyawan terpenuhi, dan hal ini akan menghasilkan tingkat motivasi kerja yang optimal. Suryadi (2018), menyatakan bahwa pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi akan merasa puas dengan pelaksanaan tugas-tugasnya, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan atau emosi positif yang muncul dari penilaian pegawai terhadap sejauh mana pekerjaannya dianggap berarti (Tarjo, 2022). Menurut Robbins & Judge dalam Umi (2019), kepuasan kerja adalah hasil dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan yang menimbulkan perasaan positif tentang pekerjaan tersebut.

Meningkatkan kinerja karyawan adalah hal yang penting dalam mencapai visi dan misi suatu organisasi (Santoso & Sugiyanto, 2017). Untuk mencapai hal tersebut, seorang pimpinan atau manajer harus memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Rizky & Rahardja, 2019).

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perlu memperhatikan beberapa faktor yang mempengaruhinya, seperti gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan motivasi kerja yang positif (Akbar, 2018; Sondang, 2016). Dengan memahami dan mengelola faktor-faktor ini, manajer atau pimpinan dapat mengidentifikasi permasalahan yang muncul dan mencari solusi untuk meningkatkan kinerja karyawan.



Sumber: Neraca PT. Jago Rental (2023)

Gambar 1 Grafik Laba Rugi Perusahaan 3 Tahun ke Belakang

Berdasarkan grafik laba rugi perusahaan pada Gambar 1 dapat diketahui bahwa lebih banyak penurunan dari pada kenaikan laba rugi, yang paling signifikan dapat dilihat pada tahun 2021 dan 2022. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Untuk menganalisisnya diperlukan pendekatan matematis berupa metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Dari latar belakang tersebut didapatkan rumusan masalah sebagai berikut: 1) Mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. 2) Mengetahui pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

3) Mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. 4) Mengetahui peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, kepuasan kerja, terhadap kinerja karyawan. 5) Mengetahui peran motivasi kerja sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, kepuasan kerja, terhadap kinerja karyawan.

KAJIAN TEORITIS

1. Pengukuran Model (*Outer Model*)

Menurut Azwar dalam Junaidi (2021), evaluasi model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model.

1. *Convergent Validity*: Indikator ukuran hubungan antara konstruk dan variabel laten, nilai yang diharapkan > 0.7 . Outer loading 0.5 - 0.6 sudah cukup.
2. *Discriminant Validity*: Membandingkan *discriminant validity* dengan akar kuadrat AVE. Jika akar kuadrat AVE $>$ korelasi antara konstruk lain, maka baik. Nilai AVE diharapkan > 0.5 .
3. *Composite Reliability*: Indeks yang menunjukkan alat pengukur dapat diandalkan. Nilai > 0.7 menunjukkan reliabilitas tinggi.

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi Inner Model dikenal juga sebagai analisa *structural model*, yang dilakukan untuk memastikan bahwa model *structural* yang dibangun *robust* dan akurat. Evaluasi inner model dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi (Hair dkk, 2019):

1. *Q² Predictive Relevance*
Q² Model: Q²=0.02 (lemah), Q²=0.15 (*moderate*), Q²=0.35 (kuat) menunjukkan predictive relevance model.
2. Uji Kecocokan Model (*Goodness of Fit*)
Uji Kecocokan Model: SRMR 0.08 $<$ SRMR $<$ 0.1 dinyatakan memenuhi kriteria uji model fit. NFI semakin mendekati 1 semakin baik.
3. Koefisien Determinasi (R²)
Koefisien Determinasi (R²): 0 $<$ R² $<$ 1, semakin besar nilai R² semakin baik model regresi dengan data yang ada. Disarankan menggunakan *Adjusted R-Square* untuk regresi berganda.

3. Analisa Regresi dengan Variabel Moderating

Menurut Ghozali dalam Hamid & Anwar (2019), sudah diketahui bahwa *Moderate Regression Analysis* (MRA) adalah metode umum yang digunakan dalam analisis regresi linier berganda untuk memasukkan variabel ketiga, yang berupa perkalian antara dua variabel independen (eksogen), sebagai variabel *moderating*.

$$Y = \sigma + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (X_1 X_2) + e$$

Keterangan:

Y: Kinerja Karyawan

σ : Konstanta

β_1 : Koefisien regresi Variabel independen

β_2 : Koefisien Variabel Moderasi

β_3 : Koefisien Variabel independen dan moderasi

X1: Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Karyawan, Kepuasan Kerja

X2: Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja

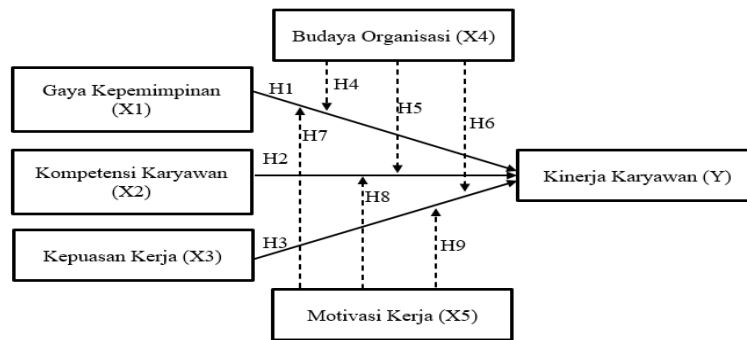
X3: Interaksi variabel independen dengan variabel moderasi

Tabel 1 Klasifikasi Variabel Moderasi

No	Tipe Moderasi	Koefisien
1	<i>Pure</i> Moderasi	β_2 Tidak Signifikan
		β_3 Signifikan
2	<i>Quasi</i> Moderasi	β_2 Signifikan
		β_3 Signifikan
3	<i>Homologiser</i> Moderasi	β_2 Tidak Signifikan
		β_3 Tidak Signifikan
4	<i>Predictor</i> Moderasi Variabel	β_2 Signifikan
		β_3 Tidak Signifikan

4. Uji Hipotesis

Dalam kerangka pikir konseptual, akan dijelaskan variabel-variabel yang menjadi objek penelitian. Dalam kerangka pikir ini, peneliti akan menyusun gambaran tentang bagaimana variabel bebas mempengaruhi variabel terikat, baik secara langsung maupun melalui variabel moderasi.



Gambar 2 Kerangka Pemikiran Teoritis

Dari Gambar 2 di atas maka disusun beberapa hipotesis sebagai berikut:

- H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
- H2: Kompetensi Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
- H3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
- H4: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi
- H5: Kompetensi Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi
- H6: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi
- H7: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi
- H8: Kompetensi Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi
- H9: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi

METODE PENELITIAN

Variabel dan Indikator

Variabel dan Indikator merupakan hasil penilaian dari tim personalia dan manajer operasional, serta berdasarkan referensi jurnal dan penelitian terdahulu. Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan tanya jawab dengan langsung. Dalam penelitian ini kuesioner diajukan kepada responden yaitu pihak manajemen tingkat bawah yang terdiri dari 35 mekanik, 75 operator, 6 karyawan, 4 admin. Peneliti telah menetapkan Variabel dan Indikator bersama perusahaan berdasarkan penelitian terdahulu (Tabel 2).

Tabel 2 Variabel dan Indikator dalam Penelitian

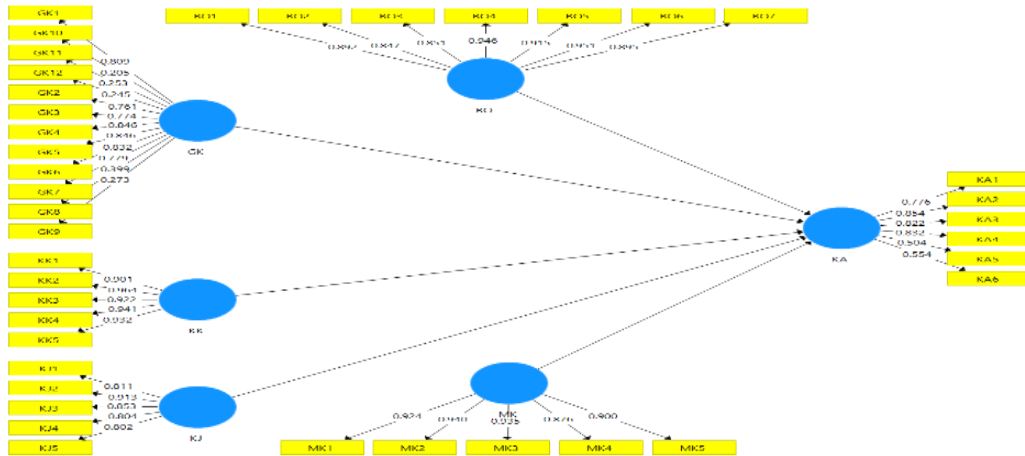
Variabel	Indikator
Gaya Kepemimpinan (Robbins & Judge, 2015)	Kepemimpinan Direktif
	Kepemimpinan Suportif
	Kepemimpinan Partisipatif
	Kepemimpinan Berorientasi Prestasi
Kompetensi Karyawan (Fadillah dkk, 2017)	Keterampilan
	Motivasi kerja
	Pengetahuan
	Karakter pribadi
	Konsep diri
Kepuasan Kerja (Ramaditya dkk, 2021)	Kerja yang secara mental menantang
	Gaji atau upah yang pantas
	Kondisi Kerja yang mendukung
	Rekan kerja yang mendukung
	Kesesuaian antara Kepribadian dan Pekerjaan
Budaya Organisasi (Robbins & Judge, 2015)	Berorientasi kepada manusia
	Inovasi dan keberanian mengambil risiko
	Berorientasi pada hasil
	Perhatian terhadap detail
	Berorientasi tim
	Sikap agresif
	Stabilitas
Motivasi Kerja (Robbins & Judge, 2015)	Aktualisasi diri
	Kebutuhan akan penghargaan
	Kebutuhan rasa aman
	Kebutuhan sosial
Kinerja Karyawan (Robbins & Judge, 2015)	Kuantitas
	Kemandirian
	Efektivitas
	Ketepatan waktu
	Kualitas Kerja

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini berfokus pada gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di PT. Jago Rental (Departemen Operasional). Data dikumpulkan dengan menggunakan metode hybrid, yaitu melalui pengisian kuesioner oleh beberapa karyawan. Pengambilan data dilakukan pada periode Mei-Juli 2023. Hasil pengolahan data menunjukkan hasil penelitian sebagai berikut:

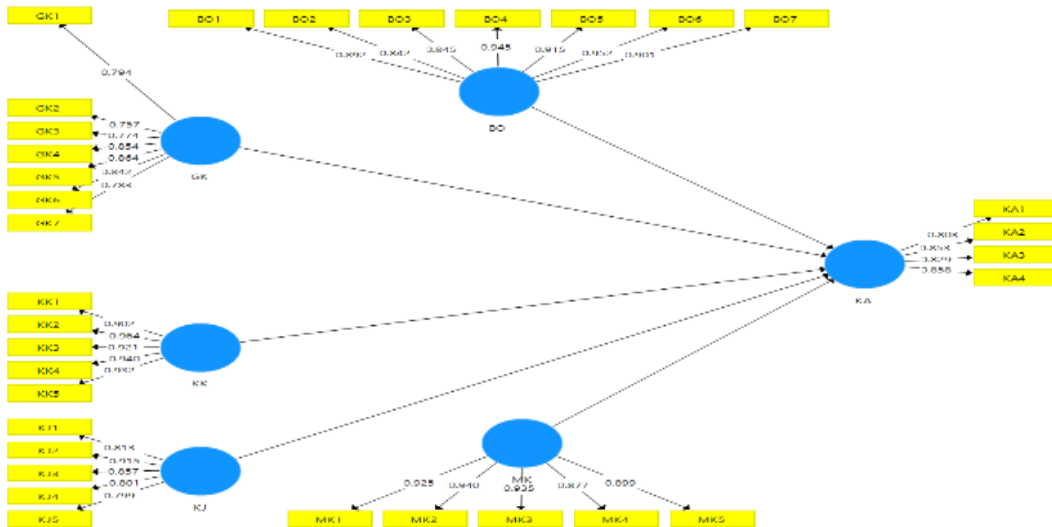
A. Hasil Uji Outer Model

1. Convergen Validity & Discriminant Validity



Gambar 2 *Running Full Model SEM* pada Smart PLS

Dari Gambar 2 di atas dapat dilihat hasil *output running software* Smart PLS menunjukkan nilai dari masing-masing nilai *loading factor*. Bahwa terdapat nilai *Loading Factor* kurang dari 0,70 maka pernyataan tersebut harus di *drop* (dihapus) dari diagram penelitian dan dirunning ulang (Siswoyo, 2016).



Gambar 3 *Running Full Model SEM* pada Smart PLS setelah di Modifikasi

Dari Gambar 3 di atas dapat dilihat bahwa semua nilai *loading factor* semua item pernyataan dimodifikasi $> 0,70$, maka semua item pernyataan dinyatakan valid maka akan dilanjutkan ke progress selanjutnya (Hamid & Anwar, 2019; Siswoyo, 2016). Nilai *cross loading* semua item pernyataan/indikator dari masing-masing variabel $> 0,70$ maka semua item pernyataan dinyatakan valid (Hamid & Anwar, 2019).

2. Composite Reliability

Tabel 3 Nilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability* dan *Average Variance Extracted* (AVE)

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
BO	0,965	0,967	0,810
GK	0,913	0,930	0,657
KA	0,857	0,903	0,699
KJ	0,893	0,922	0,702
KK	0,962	0,971	0,869
MK	0,952	0,963	0,838

Sumber: Pengolahan dengan *Software Smart PLS* (2023)

Dari Tabel 3 di atas dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* & *Composite Reliability* $> 0,70$ variabel tersebut sudah reliabel (Hamid & Anwar, 2019). Nilai AVE $> 0,50$ maka sudah memenuhi standar AVE atau valid (Hamid & Anwar, 2019; Siswoyo, 2016).

B. Hasil Uji Inner Model

1. Q^2 Predictive Relevance

Tabel 4 Nilai Q^2 Predictive Relevance

	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$
KA	480	249.672	0,47985

Sumber: Pengolahan dengan *Software Smart PLS* (2023)

Dari Tabel 4 di atas dapat dilihat bahwa nilai Q^2 (0,4798) > 0.35 maka dapat menunjukkan model memiliki model *Predictive Relevance* kuat.

2. Uji Kecocokan Model (Goodness of Fit)

Tabel 5 *Fit Model*

	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>
SRMR	0.091	0.092
NFI	0.744	0.74

Sumber: Pengolahan dengan *Software Smart PLS* (2023)

Dari Tabel 5 di atas dapat dilihat bahwa nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) $0.08 < 0.092 < 0.1$ maka model dinyatakan *fit* dan *Normal Fit Index* (NFI) 0.74 semakin mendekati 1 semakin baik model yang dibangun.

3. Koefisien Determininasi R-Square

Tabel 6 Koefisien Determininasi R-Square

	R-Square	R-Square Adjusted
KA	0,752	0,727

Sumber: Pengolahan dengan *Software Smart PLS* (2023)

Tabel 6 menunjukkan nilai R-Square variabel Kinerja Karyawan (KA) sebesar 0,752. Hasil ini mengindikasikan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Karyawan, Kepuasan Kerja, serta Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja sebagai variabel moderator dapat menjelaskan 72,7% variasi dalam variabel Kinerja Karyawan. Sisanya sebanyak 27,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diuji dalam penelitian ini. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model penelitian dianggap kuat. (Hamid & Anwar, 2019).

C. Uji Hipotesis

Tabel 7 *Output Bootstrapping*

	Original Sample (O)	Koefisien	T Statistics (O/STDEV)	P Values
BO -> KA	-0.069	β2 Tidak Signifikan	1.043	0.298
GK -> KA	0.344	β1 Signifikan	2.115	0.035
KJ -> KA	0.360	β1 Signifikan	2.589	0.010
KK -> KA	0.367	β1 Signifikan	2.058	0.040
MK -> KA	-0.284	β2 Tidak Signifikan	1.750	0.081
Moderating Effect GK*BO -> KA	-0.386	β3 Tidak Signifikan	1.812	0.071
Moderating Effect GK*MK -> KA	0.600	β3 Signifikan	2.563	0.011
Moderating Effect KJ*BO -> KA	0.502	β3 Signifikan	2.745	0.006
Moderating Effect KJ*MK -> KA	-0.520	β3 Signifikan	2.562	0.011
Moderating Effect KK*BO-> KA	0.104	β3 Tidak Signifikan	0.743	0.458
Moderating Effect KK*MK -> KA	-0.035	β3 Tidak Signifikan	0.282	0.778

Sumber: Pengolahan dengan *Software Smart PLS* (2023)

Dari hasil Tabel 7 Hasil *Output Bootstrapping* di atas menunjukkan nilai koefisien dari masing-masing hubungan langsung maupun tidak langsung melalui variabel moderasi. Kemudian guna menyimpulkan klasifikasi variabel moderasi, maka digunakan persamaan $Y = \sigma + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3(X_1 * X_2)$ dan merujuk pada Tabel 1

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *p-values* (0,035) < 0,05 maka H1 diterima dan hal ini sejalan dengan penelitian Dhyana Parashakti & Irfan Setiawan, (2019); Mukmin & Prasetyo, (2021); Ulil Afidah dkk (2017), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan
2. Kompetensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *p-values* 0,040 < 0,05, maka H2 diterima dan hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurhayati dkk (2017); Setiarlan dkk (2021);

Santoso dkk (2017), yang mengatakan bahwa kompetensi karyawan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jago Rental.

3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *p-values* $0,010 < 0,05$, maka H3 diterima dan hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Santoso dkk (2017); Rosmaini dkk (2019); Suryadi & Indra (2018), bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jago Rental.
4. Budaya organisasi sebagai variabel moderasi tidak mampu memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *p-values* $0,071 > 0,05$, maka H4 ditolak dan hasil tersebut tidak sesuai yang dilakukan Irfan dkk (2020), namun hasil tersebut berbeda dengan beberapa penelitian yang dilakukan oleh Anwar & Liana (2016); Rosita Jati (2020); Wiranta dkk (2023); bahwa budaya organisasi tidak bisa menjadi variabel moderasi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
5. Budaya organisasi sebagai variabel moderasi tidak mampu memperkuat hubungan antara kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *p-values* $0,458 > 0,05$, maka H5 ditolak dan hasil tersebut mendukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Pariesti dkk (2022); Rosita Jati (2020); Rusmita & Badera (2018) bahwa budaya organisasi tidak dapat menjadi variabel moderasi antara kompetensi karyawan dan kinerja karyawan.
6. Budaya organisasi sebagai variabel moderasi mampu memperkuat hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai *p-values* $0,006 < 0,05$, maka H6 diterima dan hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Umi (2019); Sugiyarti dkk (2018); Sumowo (2016), bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
7. Motivasi kerja sebagai variabel moderasi mampu memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *p-values* $0,011 < 0,05$, maka H7 diterima dan hal tersebut mendukung penelitian Pariesti dkk (2022); Luluk dkk (2017); Amang dkk (2023), bahwa motivasi memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
8. Motivasi kerja sebagai variabel moderasi tidak mampu memperkuat hubungan antara kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *p-values*

0,778 > 0,05, maka H8 ditolak dan hasil tersebut sejalan dengan penelitian Pariesti dkk (2022); Nurhayati dkk (2017); Ainun & Prahiawan (2017), bahwa budaya organisasi tidak dapat menjadi variabel moderasi antara kompetensi karyawan dan kinerja karyawan.

9. Motivasi kerja sebagai variabel moderasi mampu memperkuat hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai *p-values* $0,011 < 0,05$, maka H9 diterima dan hasil tersebut mendukung penelitian Prabowo & Lestari (2013); Filla & Hasanah (2020); Nuromavita (2023), bahwa motivasi kerja memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan didapatkan hasil gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Variabel Kompetensi karyawan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memperkuat hubungan antara variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan (*pure moderasi*), namun variabel moderasi budaya organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan dan variabel kompetensi karyawan terhadap variabel kinerja karyawan (*homologizer moderasi*). Motivasi kerja sebagai variabel moderasi memperkuat hubungan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan dan variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan (*pure moderasi*), namun variabel moderasi budaya organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara variabel kompetensi karyawan terhadap variabel kinerja karyawan (*homologizer moderasi*).

DAFTAR REFERENSI

- Ainun Naím Basori, M., & Prahiawan, W. (2017). Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Krakatau Bandar Samudera). Retrieved from <http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRBM>
- Akbar, S. (2018). Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *JIAGANIS*, 3(2), 1–17. <http://jurnal.stiaindragiri.ac.id/site/index.php/jiaganis/article/view/52/43>
- Dhyan Parashakti, R., & Irfan Setiawan, D. (2019). Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang. *Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 10.
- Din, M., Ghozali, I., & Achmad, T. (2017). *The Follow Up of Auditing Results, Accountability of Financial Reporting and Mediating Effect of Financial Loss Rate: An Empirical Study in Indonesian Local Governments*. *European Research Studies Journal*, XX, 443–459.
- Fadillah, R., Sulastini, & Hidayati, N. (2017). Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bank Kalsel Cabang Pembantu di Banjarmasin. *Bisnis Dan Pembangunan*, 6(1).
- Filla, J. N., & Hasanah, K. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Intention to Leave* dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi. *SIMBA*.
- Firman, A., & Asniwati. (2023). Efek Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah MEA*, 7(1).
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). *When to use and how to report the results of PLS-SEM*. In *European Business Review* (Vol. 31, Issue 1, pp. 2–24). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian*. PT. Inkubator Penulis Indonesia. www.institutpenulis.id
- Harneisa Syafri, Baso Amang, & Masdar Mas'ud. (2023). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja pada PT Griya Kenari Properti Di Makasar. *Journal on Education*, 05(03). <http://jonedu.org/index.php/jo>
- Irfan, Aiyub, & Yusuf, L. E. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Aceh Syariah Cabang Bener Meriah Dan Cabang Takengon melalui Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 5(2), 56–69. <http://dx.doi.org/10.29103/j-mind.v5i2.3435>.
- Japarudin, S., Aprilia, R. R., & Rachman, T. (2021). Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Budaya Organisasi dan Komitmen. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 23(3), 175. <https://doi.org/10.33370/jpw.v23i3.656>
- Junaidi, J. (2021). Aplikasi Amos dan *Structutral Equation Modeling (SEM)* (Des-2021). UPT Unhas Press.

- Lalu Yoga Putra Wiguna, I. M. S. I. B. P. A. (2016). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran pada Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*.
- Meiliana, T. W., & Sugiyarti, G. (2018). Analisis Otonomi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Dengan Peran Moderasi Budaya Organisasi Pada Pedagang Kaki Lima Di Perumnas Tlogosari Kota Semarang. *Serat Acitya-Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, 7(2), 2302–2752.
- Mukmin, S., & Prasetyo, I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 4(2), 123–136. <https://doi.org/10.37504/jmb.v4i2.297>
- Nadhiroh Umi. (2019). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderating pada Koperta Langgeng Mulyo Ngancar Kediri. *Develop* <https://doi.org/10.25139/dev.v3i1.1531>
- Ni Kd. Sioaji Yamawati, & I Gusti Ayu. Ratih Permata Dewi. (2022). Pengaruh Efektivitas Sistem Informasi Akuntansi pada Kinerja Karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Di Kabupaten Gianyar dengan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Sebagai Pemoderasi. *Jurnal Satyagraha*.
- Nurhayati, Astika, I. B. P., & Wirakusuma, M. G. (2017). Kemampuan Motivasi Memoderasi Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja pada Kinerja Bendahara Desa di Kabupaten Tabanan. *Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*.
- Pariesti, A., Christa, U. R., & Meitiana. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. *Environment and Management*.
- Prabowo, H., & Lestari, V. (2013). Peran Motivasi Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO). *BINUS BUSINESS REVIEW*, 4(1), 331–348.
- Ramaditya, M., Irwansyah, R., Eka Putri, D., Ramadhani, I., Bairizki, A., Firmadani, F., Julius, A., Pangarso, A., Gede Satriawan, D., Indiyati, D., Sudarmanto, E., Panjaitan, R., Sri Lestari, A., Farida, N., & Kembauw, E. (2021). *PERILAKU ORGANISASI*. Widina Bhakti Persada . www.penerbitwidina.com
- Rizky Nurul P, C. S., & Rahardja, E. (2019). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Djarum Kudus). *Diponegoro Journal of Management*, 8(3), 128–137. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/djom>
- Robbins, S. P., and Timothy A. J. (2015). *Perilaku Organisasi* Buku 1, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat
- Rosita Jati, L. (2020). Pengaruh Kompetensi, Independensi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Inspektorat Kepolisian Daerah Kalimantan Barat. *MAKSI UNTAN*, 6(1)

- Rosmaini, & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Homepage*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Rusmita, I. D. A. Y., & Badera, I. D. N. (2018). Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi Pengaruh Kompetensi dan *Locus Of Control* Pada Kinerja Auditor Kantor Akuntan Publik di Provinsi Bali. *E-Jurnal Akuntansi*, 1708. <https://doi.org/10.24843/eja.2018.v23.i03.p04>
- Santoso, D., & Sugiyanto. (2017). *Analisis Pengaruh Kompetensi, Sarana Pendukung Teknologi Informasi Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja SDM*.
- Setiarlan, A., Ahmadun, Nurminingsih, & Asim. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Jasa Swadaya Utama. *SOCIAL SCIENCES AND BUSINESS / JHSSB*, 1(1). <https://ojs.transpublika.com/index.php/JHSSB/>
- Siswoyo, H. (2016). *METODE SEM Untuk Penelitian Manajemen AMOS LISREL PLS*. PT. Intermedia Personalia Utama.
- Sondang, R. M. (2016). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Kaltim Prima Coal (KPC) Sangatta-Kabupaten Kutai Timur. *Socioscientia*, 8(1).
- Sumowo, S. (2016). *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Moderating Variable*.
- Suryadi, S. E., & Indra. (2018). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Biro Kepegawaian di Badan Kepegawaian Negara (BKN) Jakarta. *Jurnal Ilmu Manajemen Oikonomia*, 109(2).
- Syafri, H., Amang, B., & Mas'ud, M. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Pada PT. Griya Kenari Properti Di Makassar. *Journal on Education*, 05.
- Tarjo, B. Z. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerjakaryawan. *Jurnal Administrasi Sosial Dan Humaniora (JASIORA)*, 4, 32–43. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6682341>
- Ulil Afidah, L., Suseno, D., & Sri Utami, S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi. *Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 17.
- Wiranta, Nurkhaliza, R., Perdana, K. R., Solihat, F., & Bintarti, S. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Rekrutmen terhadap Kinerja Aparatur Desa Pasirsaridi Kecamatan Cikarang Selatan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi.