



## PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI

**Pardi Pardi<sup>\*)</sup>, Indarto Indarto, Djoko Santoso**  
Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang, Indonesia

### Info Artikel

#### Sejarah Artikel:

Diterima : 18/9/23

Disetujui 20/2024

Dipublikasikan 5/3/2024

#### Keywords:

*Kepemimpinan situasional, komitmen organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Situasional Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Lembaga Amil Zakat Nasional Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Jawa Tengah). Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan instrument berupa kuisioner. Polulasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Jawa Tengah bagian staf pelaksana. Kuisioner diuji melalui uji validitas dan reabilitas. Kemudian analisis data dilakukan melalui analisis MRA, dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

## ***THE EFFECT OF SITUATIONAL LEADERSHIP ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE***

### ***Abstract***

*This study aims to determine the effect of situational leadership organizational commitment and organizational culture on employee performance through job satisfaction as a moderating variable (Case Study of Lembaga Amil Zakat Nasional Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Jawa Tengah). The research method used is quantitative with the instrument in the form of a questionnaire. The population and sample in this study were all employees of Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Jawa Tengah as part of the implementing staff. The questionnaire was tested through validity and reliability tests. Then data analysis was carried out through MRA analysis, and hypothesis testing. The results showed that situational leadership had no significant effect on employee performance, organizational commitment had a positive and significant effect on employee performance, organizational culture had no effect on employee performance, job satisfaction moderated the influence of situational leadership on employee performance, job satisfaction did not moderate the effect of organizational commitment on employee performance. employee performance and job satisfaction do not moderate the influence of organizational culture on employee performance.*

✉Alamat korespondensi:

\* E-mail: Fardielafaris@gmail.com

## **PENDAHULUAN**

Kepemimpinan situasional bisa dikatakan kepemimpinan yang ideal dan fleksible karena karakteristik gaya kepemimpinan bersifat tegas dan disiplin dimana pemimpin menyesuaikan kepemimpinannya ditempat bekerja, artinya dengan kata lain harus mempertimbangkan kemampuan dan kematangan para pengikutnya. Setiap pemimpin berfungsi dalam setiap situasi yang terjadi, perubahan situasi membutuhkan kemampuan seorang pemimpin yang mampu membaca kondisi. Miftahunnisa Igiriza (2017). Menurut Hersey dan Blanchard yang dikutip Hartono (2018) pendekatan situasional adalah suatu teori yang mencari jalan tengah antara asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan bahwa organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu. Dalam penelitian yang dilakukan Hartono: (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Senada dengan penelitian Miftahunnisa Igiriza (2017) bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.

Menurut Sopiah yang dikutip Suryani (2016) mengatakan komitmen organisasi merupakan dimensi dari perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi adalah keinginan dari anggota untuk menetap dan mempertahankan keanggotaannya. Menurut Handry Sudiarta Athar (2020) seorang karyawan yang telah merasakan keterikatan emosional yang tinggi, maka dia menjadi lebih giat dalam bekerja, sehingga pencapaian kinerjanya lebih meningkat. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan Luthans dalam Mugiyanto (2020). Penelitian yang dilakukan oleh Elok Rosyidah Dkk (2018). Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana jika komitmen organisasi semakin tinggi maka kinerja pegawai akan semakin tinggi terhadap organisasi, selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Agung Setyo Nugroho (2018). Komitmen organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian Handry Sudiarta Athar (2020). Komitmen organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Robbins dalam Nurmardiyah (2017). Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang umum yang terjadi kepada setiap karyawan, dimana karyawan menunjukkan perbedaan jumlah penghargaan yang diterima. Kepuasan kerja adalah suatu sikap seorang karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, imbalan yang diterima dan kerjasama antar karyawan dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis Sutrisno dalam Try Chairunisyah Lubis (2020). Kepuasan kerja merupakan bagian penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena kepuasan

kerja merupakan sikap emosional seorang karyawan yang menyenangkan atau tidak terhadap pekerjaannya. Hal ini juga sesuai dengan teori yang dinyatakan oleh Putu Yudha, dan Made Yenni dalam Handry Sudiarhta Athar (2020). Menurut (Nono Harsono 2016) dalam penelitiannya bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, artinya jika kepuasan kerja yang diterima karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan terhadap organisasi. Sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Try Chairunisyah Lubis (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan menunjukkan hubungan korelasi antara kepuasan kerja dengan kinerja.

Menurut Kane Sedarmayanti yang dikutip Taufik Isnanto (2020) kinerja bukan merupakan karakteristik seseorang, seperti bakat atau kemampuan, tetapi merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Artinya kinerja perwujudan dari kemampuan seseorang dalam bentuk karya nyata atau sebagai hasil pencaian dalam periode waktu tertentu. Widodo dalam Didit Haryadi (2020). Kinerja adalah merupakan hasil kerja seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan keterampilan, pengalaman dan kesungguhan waktu. Menurut Mulyadi dalam Hartono (2018) Kinerja merupakan keberhasilan seorang karyawan baik secara tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategic yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **Pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan**

Menurut Miftahunnisa Igiriza (2017), kepemimpinan situasional ada pengaruh terhadap kinerja karyawan. sedangkan menurut Hartono (2018), bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik kepemimpinan situasional maka akan meningkatkan kinerja karyawan karena dalam teori kepemimpinan situasional kinerja karyawan terus menerus diperhatikan. Berdasarkan uraian di atas dalam penelitian ini hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H1: Ada pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja

### **Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan**

Menurut Elok Rosyidah dkk (2018), komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja dengan memperhatikan kebutuhan dan perhatian, artinya komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. sedangkan pendapat Agung Setyo Nugroho (2018), menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. sejalan dengan pendapat Handry Sudiarhta Athar (2020), menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas dalam penelitian ini hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H2: Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan**

Menurut Faya Kunisa Guci (2020) dalam temuannya menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, artinya jika budaya organisasi ditingkatkan

maka kinerja karyawan akan meningkat. Pendapat yang sama dinyatakan oleh Iin Fidiyanti (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian. Menurut Ilham Fathoni dkk (2021), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas dalam penelitian ini hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H3: Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **Kepuasan Kerja Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Pemimpin yang mempunyai jiwa melayani, Kemampuan memberikan semangat akan menimbulkan rasa hormat serta sikap rasa percaya dari bawahan terhadap seorang pimpinan. Sehingga akan menjadi harapan tersendiri bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Sebagaimana penelitian yang dilakukan Mattalatta dkk. (2019). bahwa Kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. hal ini sejaln dengan penelitian Ardian Mustofa (2021). Kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Artinya dari peneliti terdahulu diatas semakin baik kepemimpinan situsional maka dapat meningkatkan kinerja karyawan moderasi kepuasan kerja. Berdasarkan uraian diatas dalam penelitian ini hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H4: Kepuasan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.

### **Kepuasan Kerja Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.**

Komitmen organisai yang dimiliki karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sebagaimana dalam hasil penelitian Agung Setyo Nugroho (2018) kepuasan kerja memiliki peran dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Sependapat penelitian yang dilakukan Stefanie Inggried dkk (2019). Bahwa dalam penelitiannya komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitain tedahulu diatas dapat simpulkan bahwa kometmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja. Artinya jika komitmen orgnisasi diperhatiakn dan dipertahakan akan meningkatkan kepuasan kerja yang akan berdampak terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas dalam penelitian ini hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H5: Kepuasan kerja memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyaawa.

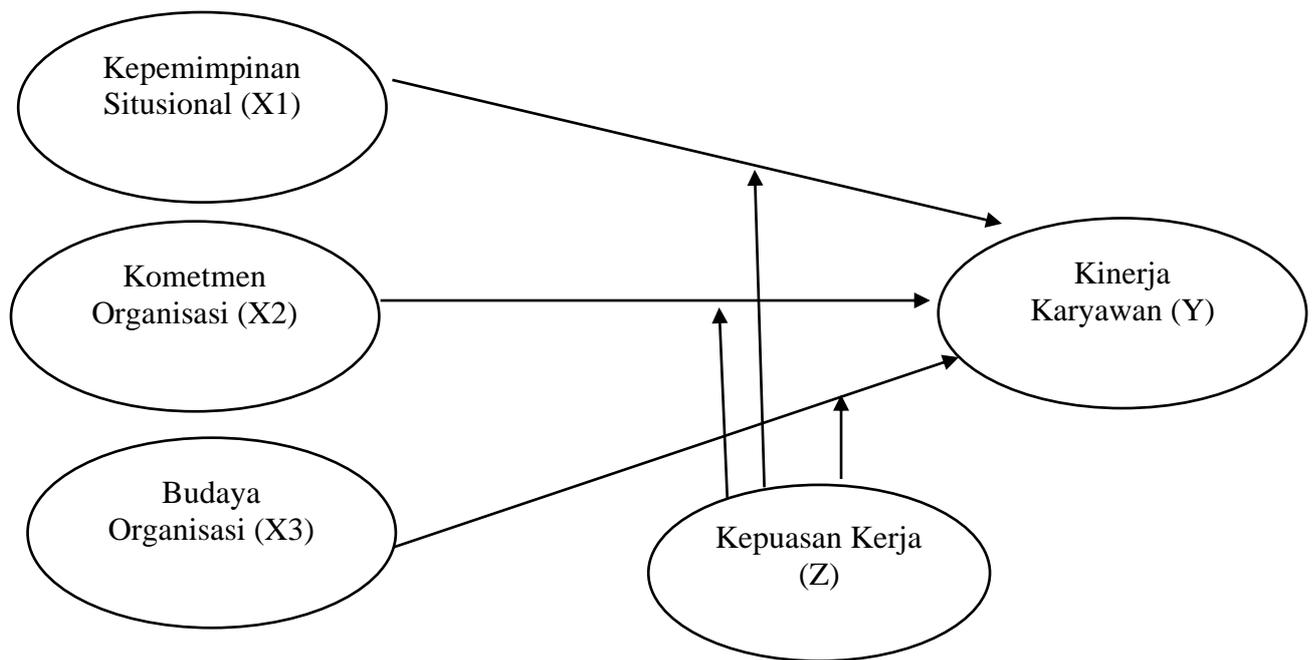
## **Kepuasan Kerja Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.**

Menurut Umam dalam Wiwin Wianti (2018) budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini yang dapat dipelajari, diterapkan dan dikembangkan secara terus menerus yang berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, *brand*, dan pembeda dengan organisasi lain yang dapat dipelajari dan diwariskan kepada generasi selanjutnya. Penelitian yang menguji budaya organisasi yang dimediasi kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Taufik Isnanto dkk. (2020). menyatakan dalam penelitiannya bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Stefanie Inggried dkk (2019). Bahwa dalam temuan penelitiannya budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dari penelitian sebelumnya di atas dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan yang melalui kepuasan kerja. maka semakin tinggi tingkat budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas dalam penelitian ini hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H3: Kepuasan kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

### **Kerangka Penelitian Teoritis**

Kinerja karyawan yang optimal dipengaruhi dari beberapa faktor pendukung, kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja selama berada di dalam organisasi dalam periode waktu tertentu. Komitmen organisasi yang baik menciptakan citra positif terhadap organisasi yang dibentuk dengan budaya organisasi dari lingkungan internal dan eksternal organisasi yang memotivasi karyawan dalam meningkatkan hasil kerja karena kebanggaannya bekerja di organisasi tersebut. Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan penelitian terdahulu maka kerangka pemikiran penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 1 Kerangka Penelitian**

## **METODE**

Jenis penelitian ini adalah penelitian *explanative research* dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian *explanative research* yaitu penelitian yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis yang dirumuskan sebagai penelitian penjelas dengan jumlah sampel 50. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2014). Teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode Sensus. Menurut Sugiyono (2018) metode Sensus atau sampling total adalah teknik pengambilan sampel dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel semua.

Data dalam penelitian ini adalah data primer merupakan data yang bersumber dari tangan pertama (Umar, 2013), menggunakan kuesioner dalam bentuk daftar pertanyaan tertutup dan terbuka yang diambil dari indikator-indikator variabel kepemimpinan situasional, kometmen organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Metode yang digunakan dalam mengolah data adalah dengan menggunakan analisis deskriptif. Analisis deskriptif merupakan metode yang bertujuan mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap suatu obyek penelitian yang diteliti melalui sampel atau data yang telah terkumpul dan membuat kesimpulan yang berlaku umum. Untuk mendapatkan data kuantitatif peneliti menggunakan skala likert. Pengukuran indikator

menggunakan skala likert untuk mengukur sikap dan pendapat responden menunjukkan tingkat persetujuan terhadap serangkaian pertanyaan.

Variabel moderasi merupakan variabel yang mempengaruhi hubungan langsung antara variabel independen (bebas) dengan variabel dependen (terikat). Variabel moderasi adalah variabel bebas yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan *moderating regression analysis* (MRA), dengan SPSS versi 25.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil uji validitas diketahui semua indikator variabel kepemimpinan situasional, komitmen organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dinyatakan valid. Karena memiliki nilai KMO (*Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling*) lebih dari 0,05 dan *loading factor* di atas 0,05. KMO digunakan untuk mengkonfirmasi sebuah faktor atau konstruk. Dimana KMO berupa indeks perbandingan jarak antara koefisien korelasi dengan koefisien korelasi parsialnya.

Berdasarkan hasil Uji Realibilitas variabel kepemimpinan situasional, komitmen organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja, reliabel karena *Alpha Cronbach* > 0,6 sehingga layak untuk diujikan kepengujian selanjutnya.

Berdasarkan uji normalitas bahwa *asympt. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,20 nilai tersebut lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian berdistribusi normal.

Uji multikolinieritas bagian 1 dan II hasil nilai *tolerance* menunjukkan tidak adanya variabel independen yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya 95% hasil perhitungan nilai *variance inflation factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama, tidak ada variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi Multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.

Berdasarkan uji heteroskedastisitas tahap I dan II hasil dari output SPSS menunjukkan bahwa tidak ada satupun variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen nilai absolut atau *Inres*. Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya di atas tingkat 5% jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas

**Tabel 1**  
**Uji t Sebelum Model 1**

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.065	3.510		2.298	.026
	Kepemimpinan Situsional	.190	.141	.148	1.348	.184
	Komitmen Organisasi	1.373	.200	.747	6.882	.000
	Budaya Organisasi	-.061	.066	-.074	-.927	.359

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data output SPSS, V25

Berdasarkan tabel 1 pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa pengujian secara variabel kepemimpinan situasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini di buktikan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,184 > 0,05$ , serta dari nilai  $t$  hitung =  $1.348 < 1.678$   $t$  tabel maka dapat disimpulkan variabel kepemimpinan situasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, maka hipotesis pertama tidak diterima. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan situasional perlu perbaiki dalam penerapan dan pengambilan keputusan yang tepat untuk mendorong karyawan dalam bekerja karena pemimpin merupakan ujung tombak kemajuan organisasi dimasa depan. Hasil penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Ardian Mustofa (2021) Achmad Fathoni Rodli (2020)

Berdasarkan tabel pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa pengujian secara variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini di buktikan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , serta dari nilai  $t$  hitung =  $6.882 > 1.678$   $t$  tabel maka dapat disimpulkan variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka hipotesis kedua diterima. Berdasarkan hasil hipotesis membuktikan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan adanya komitmen organisasi dapat mengurangi keinginan karyawan untuk melepaskan diri dari organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat loyalitas seorang karyawan terhadap organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sebagaimana dalam penelitian oleh Sukaryanti (2016), Hasniaty (2017), Elok Rosyidah dkk (2018), Agung Setyo Nugroho (2018)), Handry Sudiarhta Athar (2020), menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa pengujian secara variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini di buktikan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,359 > 0,05$ , serta dari nilai  $t$  hitung =  $-0,927 < 1.678$   $t$  tabel maka dapat disimpulkan variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka hipotesis ketiga tidak diterima.

Berdasarkan hasil hipotesis membuktikan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan budaya organisasi belum sepenuhnya dapat terinternalisasi dengan baik ditempat kerja sehingga mengakibatkan pola pikir yang terbentuk dan tindakan yang dilakukan karyawan belum mampu untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Edi Sugiyono (2022), Ilma Megantara dkk (2019), dan Mugiyanto (2020) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 2**  
**Tabel Uji t Setelah Interaksi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	16.494	21.432		.770	.446
Kepemimpinan Situsional	-1.575	.300	-1.228	-5.259	.000
Komitmen Organisasi	2.079	.303	1.131	6.852	.000
Budaya Organisasi	-.262	.491	-.316	-.533	.597
Kepuasan Kerja	.774	.848	.790	.913	.366
Interaksi1	.053	.011	1.890	4.993	.000
Interaksi2	-.074	.017	-1.969	-4.354	.000
Interaksi3	.008	.016	.469	.491	.626

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data output SPSS, V25

Berdasarkan tabel 2 pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa pengujian secara variabel interaksi 1 (Kepemimpinan Situsional\*Kepuasan Kerja) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini di buktikan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , serta dari nilai  $t$  hitung =  $4.993 > 1.678$   $t$  tabel maka dapat disimpulkan variabel interaksi 1 dapat memoderasi anatara kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan, maka hipotesis keempat diterima. Berdasarkan hasil hipotesis membuktikan kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan merasa puas dengan terpenuhinya semua apa yang ia harapkan di tempat kerja dapat membantu meningkatkan pengaruh kemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mattalatta dkk (2019) dan Hartono (2018) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan tabel pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa pengujian secara variabel interaksi 2 (Komitmen Organisasi\*Kepuasan Kerja) tidak berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini di buktikan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , serta dari nilai  $t$  hitung =  $-4.354 > 1.678$   $t$  tabel maka dapat disimpulkan variabel interaksi 2 memoderasi secara negatif antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, maka hipotesis kelima tidak diterima Berdasarkan hasil hipotesis membuktikan kepuasan kerja memoderasi secara negatif pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan adanya kepentingan individu yang mendominasi tujuan seseorang bekerja sehingga kepuasan kerja yang terlalu tinggi akan menjadikan karyawan tersebut mengabaikan komitmen organisasi yang pada akhirnya dapat berimbas pada penurunan kinerja karyawan. Tingkat kepuasan kerja karyawan tidak dapat mengukur seberapa besar tingkat komitmen seseorang saat bekerja karena kepuasan kerja belum tentu meningkatkan komitmen seorang karyawan.

Berdasarkan tabel pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa pengujian secara variabel interaksi 3 (budaya organisasi\*Kepuasan Kerja) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini di buktikan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,626 > 0,05$ , serta dari nilai  $t$  hitung =  $0,491 > 1.678$   $t$  tabel maka dapat disimpulkan variabel interaksi 3 tidak memoderasi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, maka hipotesis keenam tidak diterima. Berdasarkan hasil hipotesis membuktikan kepuasan kerja tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan tidak semua aspek kepuasan kerja dapat terpenuhi oleh organisasi. Persepsi masing-masing individu sangat menentukan seberapa besar kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan yang sudah dilakukannya. Misalnya, saat seorang karyawan bekerja sesuai dengan keahliannya dan di gaji sesuai dengan ketentuan tetapi merasa tidak dihargai oleh atasan, dan komunikasi dengan rekan kerja sedang tidak baik maka mengurangi tingkat kepuasan yang karyawan rasakan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja tidak selamanya budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya kepuasan kerja tidak selamanya memperkuat budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Hose Huru (2020) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja.

Berdasarkan nilai koefisien diterminan menunjukkan nilai *adjusted R-Square* sebesar 0,700. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel kepemimpinan situasioanl, komitmen organisasi, budaya organisasi mampu menjelaskan variabel kinerja karywan sebesar 70%, sedangkan sisanya 30% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

Berdasarkan nilai koefisien diterminan menunjukkan nilai *adjusted R-Square* sebesar 0,870. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel kepemimpinan situasioanl, komitmen organisasi, budaya organisasi, interaksi 1, interaksi 2 dan interaksi 3, mampu menjelaskan variabel kinerja karywan sebesar 87%, sedangkan sisanya 13% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

Hasil koefisien determinan diatas menunjukkan perbandingan hasil koefisien determinan *adjusted R-Square* pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dan sesudah adanya variabel moderating, yang berarti moderating berhasil memperkuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 13%.

## **PENUTUP**

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan kepemimpinan situasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat dioptimalkan dengan meningkatkan komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Loyalitas seorang karyawan terhadap organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan memoderasi antara kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Kepuasan memoderasi secara negatif antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, namun kepemimpinan tidak memoderasi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adistri Novita Lestari, & Emma Suryani. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Tirtayasa Ekonomika*, Vol. 13, No 2, 274-299.
- Agung Setyo Nugroho. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening.
- Andi Ratna Sari Dewi. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Mamuju. *Jurnal Bisnis Manajemen dan Informatika*, Vol 14 No. 2, 92-102.
- Ardian Mustofa. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Dan Islamic Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Cv. Wahyu Di Cepu.
- Asriani, Sri Mintarti, & Saida Zainurossalamia. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Mahakam Berlian Samjaya Samarinda. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 16 No. 3, 217- 234.
- Basso Yusril. (2020). An Analysis Effect Compensation Towards Employee Performance and Work Satisfaction Employees of Pt. Bank Rakyat Indonesia, Tbk. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship* 3(4):31-46
- Danar Kridharta, & Endang Rusdianti. (2017). Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Komitmen Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, Vol 10, No 3 (2017)
- Dewi Suryani, & Budiono. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Kerta Rajasa Raya. *Jurnal Riset Ekonomi dan manajemen* Vol. 16 No. 1. 29-43.

- Dhani Sukaryanti. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung.
- Diana Lestari, & Wawan Prahawan. (2019). Pengaruh Work Family Conflict, Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, Vol. 2 No. 2, 65-183.
- Didit Haryadi, & W. Wahyudi. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Gemilang Jurnal Manajemen dan Strategi Bisnis*, Vol. 1 No. 1, 15-21.
- Edi Setiawan, & Mardalis. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Daya Saing*, Vol. 17, No. 2, 14-24.
- Edy Cahyana. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Smk Muhammadiyah 5 Purwantoro Kabupaten Wonogir, Ethesis IAIN Ponorogo
- Elok Rosyidah, & Isti Fadah. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Di Unit-Unit Pelayanan Publik Kabupaten Jember. <https://repository.unej.ac.id/handle/123456789/82441>
- Faya Kunisa Guci. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Dosen Dan Kepemimpinan Ketua Program Studi Terhadap Kinerja Dosen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Tesis. Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 25. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gilang Nugroho, & Zulfadil. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Egasuti Nasakti Di Petapahan. *Tepak Manajemen Bisnis* Vol. 10. No. 3. 547-559.
- Gilang Tri Santoso, & Roni Kambara. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Tingkat Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Dinas Perdagangan Industri Koperasi Dan Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Serang). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*, Vol. 4 No. 2, 151-161.
- Handry Sudiarhta Athar. (2020). Dampak Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Lombok Timur. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis* Vol. 5, No 2, 29 – 40.
- Hartono, & Nurdjanah Hamid. (2016). The Effect of Situational Leadership on Employee Performance Through the Corporate and Organizational Working Citizenship Behavior as Intervening Variables (Case Study on Office of Pt Nindya Karya Branch Makassar). *Hasanudin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, Vol. 1 No. 2. 15-32.
- Iin Fidiyanti. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Internal Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Lampung Tengah. [epository.radenintan.ac.id/7157/1/TESIS%20IIN%20FIDIYANTI.pdf](https://repository.radenintan.ac.id/7157/1/TESIS%20IIN%20FIDIYANTI.pdf)

- Ilma Megantara, Suliyanto, & Ratno Purnomo. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi* Vol. 21 No.1, 1-20.
- Jufrizen, & Khairani Nurul Rahmadhani. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *MD Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara* Vol. 3 No,1, 66-79.
- Miftahunnisa Igiriza. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan di dinas perpustakaan dan kearsipan Kota Yogyakarta. *Repository UIN Sunan Kalijaga*
- Mohammad Tajuddin, & Tumirin. (2020). Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Rssg. *Jurnal Manajerial*, Vol 7, No 2, 1-18.
- Monce Brury. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong. *Vol. 4 No.1*, 1-16.
- Muhammad Jihad Firman. (2017). The Influence of Stress, Conflict and Organizational Culture on Employee Performance of Editorial Part on Pt Media Fajar in Makassar City.
- Najamudin. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Melalui Motivasi Dan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dosen Sekolah Tinggi Keguruan Dan Ilmu Pendidikan (Stkip) Bima). *Edu Sociata : Jurnal Pendidikan Sosiologi*, Vol 6 (1)
- Nono Harsono. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Unit Simpan Pinjam Koperasi Republik Indonesia (Usp. Koveri) Wilayah Kerja Surakarta. <https://pascasarjana.umy.ac.id/wp-content/uploads/2017/03/34-MM-NONO-PENGARUH-KOMPENSASI-DAN-KEPEMIMPINAN.pdf>
- Nurmardhiyah Pulungan. (2017). Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pemeriksa Bpk Ri Perwakilan Provinsi Lampung. <http://digilib.unila.ac.id>
- Prakasa Hernantaa, & Dwi Ratmawati. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Mandor Kebun Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga* Vol .28, No 2, 128 – 142
- Riski Syandri Pratama. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Pusat Pelaporan Dan Analisis Transaksi Keuangan (Ppatk).
- Roni Rahmat Nugraha. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur, Badan Pengembangan Sdm Esdm.
- Sarido, & Euis Soliha. (2017). Pengaruh Komunikasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Dan Komitmen Organisasional Sebagai Mediasi (Studi Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah). *Vol. 13 No. 2*, 119 -134.
- Sarido, S., & Soliha, E. (2019). Pengaruh Komunikasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Dan Komitmen Organisasional Sebagai Mediasi (Studi Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah)

- Jurnal Ilmiah Telaah Manajemen*, 13(2). Retrieved from <https://www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/fe5/article/view/7244>
- Setyorini, R. W., Yuesti, A., & Landra, N. (2018). The Effect of Situational Leadership Style and Compensation to Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(08), 20974–20985. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/08/570>
- Siti Haerani, & Wardhani Hakim. (2019). The Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment, And Compensation to Employee Performance Through the Satisfaction of Work as Intervening Variables (Study on Health Care Development of Tomohon City). *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship Vol. 2 No 2*, 101-114.
- Sudirman Gulo. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kepemudaan Dan Olahraga Kabupaten Nias Barat. <https://repository.uhn.ac.id/handle/123456789/4812>
- Sugiyono, 2014, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiono, 2016, *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif R dan D*, Alfa Beta, Bandung.
- Taufik Isnanto, Mei Indrawati, & Muninghar. (2020). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Locus of Control, Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Vol. 4, No 5*, 789-803.
- Try Chairunisyah Lubis. (2020). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Ahmad Yani Medan). <http://repository.umsu.ac.id/handle/123456789/14863>
- Wiwin Wianti. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan the American Club Jakarta. *Jurnal Khatulistiwa Informatika Vol 2, No 1*, 47-55.
- Umar, Husein. 2013. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Rajawali