

**PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN KOPERASI SIMPAN PINJAM HER SARANA MANDIRI
SEJAHTERA DIMODERASI BUDAYA ORGANISASI**

Tesis

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Magister Program
Magister Manajemen**



**Disusun oleh :
Septiadi Danang Eko Purnomo
NIM. 20402400349**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN KOPERASI SIMPAN PINJAM HER SARANA MANDIRI SEJAHTERA DIMODERASI BUDAYA ORGANISASI

Disusun oleh:

SEPTIADI DANANG EKO PURNOMO
NIM: 20402400349

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan kehadapan Panitia Sidang Ujian Tesis Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 2 Agustus 2025
Pembimbing,

Dr. Ardian Adhiatma, SE., MM.

جامعة سلطان آتشونج الإسلامية

**PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN KOPERASI SIMPAN PINJAM HER SARANA MANDIRI
SEJAHTERA DIMODERASI BUDAYA ORGANISASI**

Disusun oleh:

SEPTIADI DANANG

EKO PURNOMO NIM:

20402400349

Telah dipertahankan di depan penguji Pada tanggal 18
Agustus 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I

Dr. Ardian Adhiatma, SE., MM.
MM. NIK. 210499042

Prof. Dr. Dra. Alifah Ratnawati,
NIK. 210489019

Penguji II

Dr. H. Asyhari, SE., MM.
NIK. 210491022

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk

memperoleh gelar Magister Manajemen

Tanggal 18 Agustus 2025

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si.
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Septiadi Danang Eko Purnomo
NIM : 30403400349
Program studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul
**“PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN KOPERASI SIMPAN PINJAM HER SARANA MANDIRI
SEJAHTERA DIMODERASI BUDAYA
ORGANISASI”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan peneliti ini.

Pembimbing



Dr. Ardian Adhiatma, SE., MM.
NIK. 210499042

Semarang, 18 Agustus 2025

Yang Menyatakan,



Septiadi Danang Eko Purnomo
NIM.3403400349

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera, dan menganalisis budaya organisasi sebagai pemoderasi pada pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 120 orang yang merupakan karyawan Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera. Data hasil penelitian dianalisis menggunakan Software smart PLS SEM (*Partial Least Square – Structural Equation Modeling*). Temuan hasil analisis data dapat diketahui bahwa motivasi dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera. Selain itu juga diketahui bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera, dimana budaya organisasi akan memperkuat pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera.

Kata Kunci: Motivasi, Kompetensi, Budaya organisasi, Kinerja karyawan



ABSTRACT

This study is purpose to analyze the influence of motivation and competence to employee performance of Hersarana Mandiri Sejahtera Saving and Loan Cooperative, and analyze organizational culture as moderation on the influence of motivation and competence to employee performance of Hersarana Mandiri Sejahtera Saving and Loan Cooperative, Research sample in this study are among 120 person there were Hersarana Mandiri Sejahtera Saving and Loan Cooperative, employees. Data of result from research been analyzed used Software smart PLS SEM (Partial Least Square – Structural Equation Modeling). Thr finding from data analyzing shown that motivation and competence were significant influence to employee performance of Hersarana Mandiri Sejahtera Saving and Loan Cooperative. Besides those also shown that organizational culture been moderating the influence of motivation and competence to employee performance of Hersarana Mandiri Sejahtera Saving and Loan Cooperative, which organizational culture will strengthen the influence of motivation and competence to employee performance of Hersarana Mandiri Sejahtera Saving and Loan Cooperative.

Key Words: Motivation, Competence, Organizational culture, Employee performance



KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat-Nya penulis diberikan kemampuan untuk menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera Dimoderasi Budaya Organisasi”. Dalam penyelesaian laporan tesis ini tidak lepas dari Do'a Kedua Orang Tua serta bimbingan, bantuan, dan arahan dari berbagai pihak yang mendukung, terutama Dosen Pembimbing dan keluarga. Untuk itu, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Dr. Ardian Adhiatma, SE., MM., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, mengarahkan dan memberikan motivasi, serta nasehat yang sangat bermanfaat kepada saya sehingga penelitian tesis ini dapat tersusun dengan baik.
2. Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi program study Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan seluruh ilmu kepada saya selama perkuliahan.
5. Semua pihak yang sudah membantu dalam penyelesaian tesis saya ini. Semoga amal ibadah mereka mendapatkan imbalan dari Allah SWT.

Peneliti menyampaikan permohonan maaf apabila dalam pembuatan tesis ini masih terdapat kekurangan, karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat.

Semarang, 18 Agustus 2025



Septiadi Danang Eko Purnomo

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
BAB II LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS.....	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Kinerja Pegawai	8
2.1.2 Motivasi	11
2.1.3 Kompetensi	13
2.1.4 Budaya Organisasi	15
2.2 Penelitian Terdahulu.....	20
2.3 Perumusan Hipotesis	24
2.3.1 Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan	24
2.3.2 Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.....	25
2.3.3 Moderasi budaya organisasi pada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan	26
2.3.4 Moderasi budaya organisasi pada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan	27
2.4 Model Empirik penelitian.....	28
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	29
3.1 Desain Penelitian.....	29
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	29

3.2.1	Populasi penelitian	29
3.2.2	Sampel penelitian.....	29
3.3	Jenis dan Sumber Data	30
3.3.1	Data primer	30
3.3.2	Data sekunder.....	30
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	30
3.4.1	Kuesioner	30
3.4.2	Dokumentasi	30
3.5	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	31
3.6	Metode Analisis Data.....	32
3.6.1	Pengukuran Variabel.....	32
3.6.2	Analisis PLS SEM (<i>Partial Least Squar e- Structural Equation Modeling</i>).	32
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	36	
4.1	Deskripsi Responden Penelitian.....	36
1.	Deskripsi responden berdasar jenis kelamin.....	36
2.	Deskripsi responden berdasar usia.....	37
3.	Deskripsi responden berdasar pendidikan terakhir.....	38
4.	Deskripsi responden berdasar lama kerja	38
4.2	Deskripsi Data Variabel Penelitian	39
1.	Deskripsi variabel motivasi	40
2.	Deskripsi variabel kompetensi.....	42
3.	Deskripsi variabel budaya organisasi	44
4.	Deskripsi variabel kinerja karyawan.....	46
4.3	Hasil Analisis Data.....	47
1.	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	49
2.	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	54
3.	Uji Hipotesis	57
4.	Uji Moderasi	58
4.4	Pembahasan.....	59
1.	Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan	59
2.	Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan	60
3.	Moderasi budaya organisasi pada pengaruh motivasi	

terhadap kinerja karyawan	62
4. Moderasi budaya organisasi pada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan	64
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	66
5.1 Kesimpulan	66
5.2 Saran.....	67
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	68
DAFTAR PUSTAKA	70
LAMPIRAN.....	74



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Emprik Penelitian	28
Gambar 4.1. Grafik hasil penelitian variabel motivasi	42
Gambar 4.2. Grafik hasil penelitian variabel kompetensi.....	44
Gambar 4.3. Grafik hasil penelitian variabel budaya organisasi	45
Gambar 4.4. Grafik hasil penelitian variabel kinerja karyawan.....	47
Gambar 4.5. Model Penelitian	48
Gambar 4.6. Diagram jalur disertai hasil <i>Loading Factor</i> sebelum eliminasi	49
Gambar 4.7. Hasil Loading Factor (tidak ada indikator yang tereliminasi	50



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Kinerja 2020-2024	2
Tabel 2.1.	Penelitian terdahulu	20
Tabel 2.2.	<i>Research gap</i> penelitian terdahulu.....	23
Tabel 3.1.	Definisi Operasional dan Pengukuran	31
Tabel 4.1.	Distribusi frekuensi jenis kelamin responden	36
Tabel 4.2.	Distribusi frekuensi usia responden	37
Tabel 4.3.	Distribusi frekuensi pendidikan responden.....	38
Tabel 4.4.	Distribusi frekuensi lama kerja responden.....	38
Tabel 4.5.	Deskripsi variabel motivasi	40
Tabel 4.6.	Deskripsi variabel kompetensi.....	42
Tabel 4.7.	Deskripsi variabel kompetensi.....	44
Tabel 4.8.	Deskripsi variabel kinerja karyawan.....	46
Tabel 4.9.	Hasil Pengujian <i>Convergent Validity</i>	51
Tabel 4.10.	Hasil Pengujian AVE.....	52
Tabel 4.11.	Hasil Pengujian <i>Crossloading</i>	53
Tabel 4.12.	Hasil Pengujian Composite Reliability dan Cronbach's Alpha	54
Tabel 4.13.	Hasil Pengujian <i>R-Square Adjusted</i>	54
Tabel 4.14.	Hasil Pengujian <i>F-Square</i>	55
Tabel 4.15.	Hasil Pengujian <i>Q-Square Adjusted</i>	56
Tabel 4.16.	Hasil Pengujian Signifikansi Parsial.....	57
Tabel 4.17.	Hasil Pengujian Signifikansi Moderasi.....	58



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner.....	75
Lampiran 2. Data hasil penelitian	79
Lampiran 3. Hasil Analisis PLS SEM.....	89



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera merupakan sebuah perusahaan keuangan yang berdiri sejak tahun 2020 dan bergerak di bidang perkoperasian yang melayani Prodak Simpanan dan Pinjaman untuk anggotanya. Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera memiliki kantor di beberapa kota di Jawa Tengah, Yogyakarta dan Jawa Barat. Pada tiga tahun pertama sejak berdiri, Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera mencatatkan hasil kinerja tahunan yang stabil dan baik kecuali di tahun awal berdirinya. Pada saat itu kondisi perekonomian sedang terpukul karena pandemic covid-19. Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera pada tahun pertama hanya mencatatkan tingkat rasio keberhasilan sebesar 60 % dari target. Pada tahun kedua dan ketiga, Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera bisa membukukan pencapaian sampai 100% dari target perusahaan. Namun di tahun keempat dan kelima, pencapaian kinerja menunjukkan trend negatif dengan tingkat pencapaian yang menurun yaitu 93 % pada tutup buku tahun 2023 dan 88% pada tutup buku tahun 2024.

Tabel 1.1. Kinerja 2020-2024

Perspektif	Indikator	Score				
		2020	2021	2022	2023	2024
Keuangan	Laba-Rugi	5	9	10	8	7
	Landing	5	10	10	7	7
	Funding	5	9	10	7	7
	Perkembangan Usaha	4	10	10	8	7
	Efisiensi Pengeluaran	7	10	10	10	8
Pelayanan	Keanggotaan	6	10	10	10	10
	Tingkat R-O	4	10	10	10	10
	Keluhan Customers	8	10	10	9	9
Bisnis Internal	Kemacetan	4	10	10	8	7
	Tunggakan	4	10	10	8	6
	Selisih Saldo Kas	8	10	10	10	10
	Ketepatan Waktu Proses	7	10	10	10	9
	Tingkat Pelayanan Standar	6	10	10	10	10
Kepegawaian	Pelatihan dan Pendidikan	7	10	10	10	10
	Kedisiplinan	8	10	10	10	7
	Rasio Turnover	6	10	10	8	7
	Manajemen Konflik Internal	8	10	10	9	8
Percentase Terhadap Pencapaian Target Tahun Berjalan		60%	100%	100%	93%	88%

Berdasar temuan mengenai kinerja dengan trend negatif tersebut, koperasi berusaha untuk meningkatkan kapasitas pada kondisi kinerja yang maksimal, Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera di samping memiliki budaya dan system perusahaan yang baik, tentu tidak lepas dari peranan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas..

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan sehingga harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu manajemen SDM merupakan program untuk memperoleh SDM, mengembangkan, memelihara dan

mendayagunakan SDM dalam rangka mendukung perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan. Tujuan perusahaan atau organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien apabila didukung oleh kinerja pegawai yang optimal. Kinerja adalah hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan menjalankan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang sudah diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Kinerja pegawai adalah tingkat keberhasilan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Gibson et al., 2013). Semua perusahaan atau organisasi mengharapkan kinerja para pegawainya tinggi sesuai standar pekerjaan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, sebagaimana yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2017) yaitu faktor individual dan lingkungan organisasi. Faktor individual diantaranya yaitu motivasi dan kompetensi, dan faktor lingkungan misalnya budaya organisasi.

Keadaan kinerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera menurut informasi pada study awal sebagian besar dalam tingkatan yang sedang saja, sehingga perlu ada peningkatan. Keadaan tersebut karena kurangnya motivasi dalam bekerja dan kompetensi pegawai yang belum mendukung pelaksanaan kerja secara optimal. Keadaan tersebut tentunya kurang baik bagi jalannya aktivitas koperasi simpan pinjam yang membutuhkan kinerja karyawan secara optimal untuk mencapai tujuan koperasi.

Keadaan kinerja pegawai yang kurang maksimal seperti yang dikemukakan di atas kenyataannya berpengaruh pada kinerja koperasi yang kurang maksimal.

Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai merupakan aset yang sangat penting bagi semua perusahaan. Pegawai sebagai aset terpenting dalam organisasi dalam organisasi tentu saja membutuhkan dorongan yang tumbuh dari dalam dirinya untuk bertindak sesuai kapasitasnya guna memenuhi target pekerjaannya. Dorongan yang berasal dari dalam diri individu ini biasa disebut sebagai motivasi seseorang dalam bekerja. Menurut Hasibuan (2016), motivasi adalah dorongan kerja pegawai untuk mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Sejalan dengan pendapat di atas, motivasi dapat mempengaruhi atas prestasi seseorang dalam bekerja atau menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Penelitian yang dilakukan oleh Wardana (2022) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Mumpuni (2023) memberikan hasil yang berbeda yaitu motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut juga berbeda dengan hasil penelitian Farris (2022) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi pegawai juga dibutuhkan bagi semua pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Wibowo (2013) mendefinisikan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut

sehingga kinerjanya lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Wardana (2022) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian Afifah dkk (2024) yang menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil penelitian lainnya juga ditunjukkan pada penelitian Pancasasti (2023) yaitu bahwa kompetensi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Keadaan motivasi dan kompetensi seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaannya dapat diperkuat oleh budaya organisasi yang berlaku di suatu perusahaan untuk mencapai kinerja pegawai yang lebih optimal. Menurut Denison (1990) budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktik-praktik manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut. Budaya organisasi yang kuat akan memberikan pengaruh yang kuat pula kepada pegawainya dalam bekerja. Pegawai yang kurang termotivasi dalam bekerja, tetapi karena kuatnya budaya organisasi perusahaan sehingga pegawai tersebut menjadi lebih termotivasi dalam bekerja dan mampu memberikan kinerja yang maksimal. Penelitian yang dilakukan oleh Aditya dan Nugraheni (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Demikian pula bila ada pegawai yang kurang berkompetensi, dengan adanya budaya organisasi yang kuat maka akan berupaya melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin sehingga kinerjanya juga bisa maksimal. Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyaningtiyas dkk (2022) menunjukkan bahwa budaya

organisasi memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena dan *research gap* hasil penelitian sebelumnya yang sudah diuraikan di atas maka peneliti merasa tertarik dan menilai penting untuk melaksanakan penelitian secara mendalam melalui tesis berjudul: “Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera Dimoderasi Budaya Organisasi”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana motivasi mempengaruhi kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera?
2. Bagaimana kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera?
3. Bagaimana budaya organisasi memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera?
4. Bagaimana budaya organisasi memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera.

2. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera.
3. Moderasi budaya organisasi pada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera.
4. Moderasi budaya organisasi pada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan tentang kinerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.
2. Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi kepada Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera tentang kinerja karyawan dan faktor yang mempengaruhinya sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam membuat kebijakan terkait karyawan,
3. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi tambahan dan rujukan secara konseptual maupun teoritis bagi peneliti lain yang melakukan penelitian sejenis.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

Keberhasilan suatu organisasi atau suatu lembaga dipengaruhi oleh kinerja para pegawainya, oleh karena itu setiap organisasi atau lembaga selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja para pegawainya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Kinerja merupakan kemampuan kerja atau prestasi kerja yang optimal. Sinambela (2019) mendefinisikan kinerja sebagai pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan oleh karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai harapan. Rivai dan Basri (2005) memberi pengertian kinerja merupakan hasil seseorang secara menyeluruh dalam periode tertentu dalam melakukan tugas diperbandingkan dengan kemungkinan-kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kerja yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Moheriono (2012) mengemukakan bahwa kinerja atau performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi atau lembaga secara kuantitatif dan kualitatif sesuai wewenang dan tugas tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, sesuai moral dan etika serta tidak melanggar hukum. Mangkunegara (2017) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dapat diraih karyawan dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawabnya

dalam organisasi. Sementara menurut Gibson et al. (2013) kinerja pegawai adalah tingkat keberhasilan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan,

Berdasarkan berbagai definisi atau pengertian tentang kinerja diatas dapat diambil intisarinya bahwa kinerja merupakan suatu gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi atau lembaga. Jadi pada dasarnya pengertian kinerja berhubungan erat dengan tanggung jawab individu dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang diembankan kepadanya.

Hasibuan (2016) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesanggupan serta waktu. Kinerja seseorang juga dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2017) adalah faktor individual dan lingkungan organisasi.

Kinerja adalah akumulasi dari tiga elemen yang saling berhubungan yaitu keterampilan, upaya dan sifat-sifat keadaan eksternal. Keterampilan dasar yang dibawa oleh seorang pekerja ke tempat pekerjaan dapat berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis (Rusyan, 2012). Kinerja pegawai berorientasi pada tujuan-tujuan baik tujuan individu pegawai maupun perusahaan.

Menurut Rivai (2005) tujuan dari kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemahiran dari kemampuan tugas baru untuk perbaikan hasil kinerja dan kegiatan.
2. Kemahiran dari pengetahuan baru akan membantu memecahkan masalah yang kompleks dalam pelaksanaan tugas.
3. Kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman sejawat saat bekerja.
4. Target aktivitas perbaikan kinerja.
5. Perbaikan kualitas proses produksi dan produk (output).

Menurut Tsui et al (1997) dalam Mas'ud (2004) indikator-indikator kinerja adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, semangat kerja, pengetahuan tentang pekerjaan dan kreativitas. Sedangkan pengukuran kinerja yang digunakan oleh Bimantara dkk (2024) dalam penelitiannya mengacu pada pendapat Bangun (2018) yaitu:

- 1) Jumlah pekerjaan
- 2) Kualitas pekerjaan,
- 3) Ketepatan waktu,
- 4) Kehadiran
- 5) Kemampuan kerjasama.

Indikator atau pengukuran kinerja pegawai pada penelitian ini adalah mengacu pada Bimantara dkk (2024) disesuaikan dengan kondisi koperasi yaitu:

- 1) Jumlah atau kuantitas pekerjaan,
- 2) Kualitas pekerjaan,
- 3) Ketepatan waktu,
- 4) Kemampuan kerjasama.

2.1.2 Motivasi

Kata Motivasi berasal dari bahasa latin “*Movere*” yang dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan suatu tujuan tertentu. Motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat dipengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif (Winardi, 2016). Setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki faktor yang mendorong sehingga dapat terjadinya aktivitas tersebut.

Menurut Hasibuan (2016), motivasi adalah dorongan kerja pegawai untuk mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Sejalan dengan pendapat di atas, motivasi dapat mempengaruhi atas prestasi seseorang dalam bekerja atau menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Sedangkan menurut Widodo (2015) motivasi adalah kekuatan yang ada dalam diri seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan suatu tindakan. Besarnya intensitas kekuatan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasi tersebut. Anggota organisasi yang mempunyai dorongan dari dalam diri untuk bekerja pasti mempunyai rasa menyayangi pekerjaannya yang menyebabkan munculnya keikhlasan serta tindakan kreatifitas sesuai prosedur saat bekerja walaupun tanpa adanya pengawasan yang melekat dari atasan.

Adapun Hasibuan (Hasibuan, 2016) menambahkan pendapat bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Indikator-indikator motivasi menurut Hasibuan meliputi

- 1) Kebutuhan fisik,
- 2) kebutuhan rasa aman dan keselamatan,
- 3) Kebutuhan sosial,
- 4) Kebutuhan penghargaan
- 5) Kebutuhan perwujudan diri.

Pemimpin organisasi harus memberikan perhatian kepada anggotanya guna menyampaikan visi serta misi organisasi sehingga tujuan dari suatu pekerjaan, sehingga timbulnya keinginan serta hasrat yang kuat dalam melaksanakan tugas pokoknya sehari-hari. Hal ini yang perlu dijaga oleh pimpinan organisasi, menjaga moril dan motivasi anggotanya agar tetap tinggi agar kinerja organisasi dapat terus bertumbuh.

Hasibuan (2016) juga menjelaskan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi kerja meliputi dimensi kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman dan keselamatan, dan dimensi kebutuhan penghargaan. Adapun indikator motivasi kerja menurut penelitian Bimantara dkk (2024) adalah:

- 1) kebutuhan fisik,

- 2) kebutuhan rasa aman dan keselamatan,
- 3) kebutuhan sosial,
- 4) kebutuhan penghargaan, dan
- 5) kebutuhan perwujudan diri.

Indikator motivasi kerja pada penelitian ini mengacu pada Bimantara dkk (2024) disesuaikan dengan kondisi koperasi yaitu:

- 1) kebutuhan fisik,
- 2) kebutuhan rasa aman,
- 3) kebutuhan sosial,
- 4) kebutuhan penghargaan.

2.1.3 Kompetensi

Wibowo (2013) mendefinisikan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Spencer and Spencer yang dikutip Sutrisno (2010) kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya.

Berdasarkan definisi di atas maka kompetensi dapat diartikan sebagai bagian dari kepribadian yang melekat pada diri seseorang yang kemudian menjadi perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Oleh karena itu, harus diperhatikan masalah kompetensi yang dipersyaratkan oleh pekerjaannya dan diharapkan peningkatan kompetensi akan mendorong performansi dalam setiap pekerjaannya. Kompetensi merupakan pengetahuan,

keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi (Wibowo, 2022) adalah:

1. Keyakinan dan nilai-nilai; keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku.
2. Ketrampilan; ketrampilan memainkan peran pada kebanyakan kompetensi, pengembangan keterampilan yang berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada organisasi dan kompetensi individual.
3. Pengalaman; keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman seperti menyelesaikan masalah, dan sebagainya.
4. Karakteristik kepribadian; kepribadian dapat mempengaruhi sejumlah kompetensi, termasuk dalam menyelesaikan konflik, kedulian interpersonal, bekerja dalam tim, dan membangun hubungan.
5. Motivasi; motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja.
6. Isu emosional; hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi.
7. Kemampuan intelektual; kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.

8. Budaya organisasi; budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan.

Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa kompetensi seseorang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Kompetensi sebagai karakteristik dari seseorang yang dapat diperlihatkan, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku, yang dapat menghasilkan kinerja dan prestasi (Dessler, 2017). Teori tersebut senada dengan yang dikemukakan oleh Rivai et al. (2013), yaitu bahwa kompetensi adalah mengacu pada pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*skills*), kecakapan/keterampilan (*abilities*), atau kepribadian (*personality*) individu secara langsung mempengaruhi kinerja mereka. Bimantara dkk (2024) pada penelitiannya dalam mengukur kompetensi menggunakan indikator pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*skills*), kecakapan/keterampilan (*abilities*), kepribadian (*personality*), motivasi kerja dan konsep diri. Adapun indikator kompetensi pada penelitian ini mengacu pada Bimantara dkk (2024) yang disesuaikan dengan kondisi koperasi yaitu: pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan kepribadian.

2.1.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang sudah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai. Menurut Sutrisno (2010) budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs) atau norma-norma yang telah lama berlaku,

disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi.

Menurut Denison (1990) budaya organisasi adalah nilai- nilai, keyakinan, dan prinsip - prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktik- praktik manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip - prinsip tersebut.

Mulyadi (2015) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah istilah yang digunakan untuk merangkai variabel-variabel perilaku yang mengacu kepada nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan dan prinsip-prinsip pokok yang berperan sebagai suatu dasar bagi suatu sistem manajemen organisasi. Miller sebagaimana yang dikutip oleh Mulyadi (2015) mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai dan semangat yang mendasari cara mengelola dan mengorganisasikan suatu organisasi. Nilai- nilai tersebut merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan kadang tidak terungkap.

Berdasar pada kajian teori budaya organisasi dari beberapa referensi di atas maka disintesiskan oleh para ahli diatas bahwa budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama dari para anggota organisasi yang melandasi identitas suatu organisasi. Budaya organisasi juga dapat dipahami sebagai seperangkat nilai-nilai pokok, asumsi, pemahaman dan cara berpikir yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi dan diajarkan kepada anggota baru.

Miller sebagaimana yang dikutip oleh Mulyadi (2015) menjelaskan bahwa ada delapan nilai utama yang menjadi asas budaya organisasi, yaitu:

- 1) asas tujuan,

- 2) asas pengambilan keputusan,
- 3) asas keunggulan
- 4) asas kesatuan kepentingan,
- 5) asas imbalan berdasarkan prestasi,
- 6) asas empiris,
- 7) asas keakraban,
- 8) asas integritas.

Budaya organisasi di suatu organisasi dapat dirasakan melalui perilaku para anggotanya dalam organisasi. Kebudayaan yang ada memberi pola, cara berpikir dan mengarahkan para anggota dalam berorganisasi, karena itu budaya organisasi akan mempengaruhi efektivitas kegiatan suatu organisasi. Budaya organisasi adalah sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain (Tika, 2006).

Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai pembeda dengan organisasi yang lain. Ciri khas atau keunikan yang dapat ditonjolkan yang dapat dijadikan sebagai *selling point* untuk meningkatkan identitas/brand, citra, dan juga performa/ kinerja. Keadaan ini dapat dicapai, ketika seluruh anggota organisasi memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi dan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, norma-norma yang telah berlaku dan merupakan suatu cara hidup dan gaya hidup yang timbul dalam organisasi yang telah disepakati dan diikuti oleh para karyawan. Cameron dan Quinn (2011) berpendapat bahwa budaya organisasi

memiliki hubungan yang kuat dengan keunikan organisasi, nilai, misi, tujuan, sasaran dan cara membangun nilai bersama. Juga, budaya organisasi mewakili sistem kepercayaan tak berwujud dan tak diragukan lagi yang membenarkan bagaimana organisasi berperilaku

Pada budaya organisasi dikenal adanya konsep budaya kuat dan budaya lemah. Sobirin (2007) menjelaskan konsep budaya kuat dan budaya lemah sebagai berikut:

1. Budaya kuat; dalam budaya yang kuat nilai inti organisasi dipegang dengan intensif dan dianut bersama-sama secara luas, semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai dan makin besar komitmennya maka semakin kuatlah budaya tersebut. Budaya kuat akan berpengaruh besar pada perilaku para anggotanya karena tingkat kebersamaan dan intensitas yang tinggi yang dapat menciptakan iklim internal dengan kendali perilaku yang tinggi.
2. Budaya lemah; dalam budaya lemah tingkat konsistensi anggotanya tidak kuat dan jangkauan budaya yang disepakati bersama tidak mencakup semua anggota. Dalam keadaan demikian mudah diperkirakan pencapaian tujuan organisasi sulit direalisasikan.

Dimensi budaya organisasi meliputi: inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan,dan stabilitas (Sudarmanto, 2014). Robbins (2016) mengemukakan dimensi budaya organisasi adalah sebagai berikut

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan

- berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan;
- b. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian;
 - c. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut;
 - d. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi;
 - e. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim -tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama;
 - f. Agresivitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik -baiknya;
 - g. Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Berdasarkan pada dimensi atau aspek budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2016) diatas, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah budaya yang dapat mendorong dan menstimulasi para

anggotanya untuk bekerja lebih baik sehingga berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja anggota. Purnomo dan Sujoko (2025) dalam penelitiannya mengukur budaya organisasi menggunakan indikator sebagai berikut: pelaksanaan norma, nilai-nilai, kepercayaan dan filsafat, pelaksanaan kode etik, pelaksanaan seremoni dan sejarah organisasi. Pengukuran budaya organisasi pada penelitian ini mengacu pada Purnomo dan Sujoko (2025) yang disesuaikan dengan kondisi koperasi, yaitu: kerja keras, kekeluargaan, kompetitif.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah dilakukan peneliti sebelumnya, yang sangat penting untuk diungkap karena dapat menjadi sumber informasi dan bahan acuan bagi penelitian ini. Penelitian

Tabel 2.1. Penelitian terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil penelitian
1.	Wardana (2022)	Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Thyssenkrupp Technologies Indonesia Cabang Surabaya	X: kompetensi, lingkungan kerja Y: kinerja karyawan Z: motivasi	Kompetensi, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2	(Sendi & Heryanda, 2022)	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pengrajin Uki-ran Kayu di Kecamatan Telgalang	X: Kompetensi, motivasi Y: Produktivitas karyawan	Kompetensi dan motivasi berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.
3.	(Puspita & Widodo, 2020)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Persada Arkana Buana, Jakarta	X: Disiplin kerja ,motivasi Y: kinerja karyawan	Disiplin kerja dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
4	(Akhsan & Pendriank (2024)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	X: Motivasi, budaya organisasi, y: kinerja kar-	Motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap ki-

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil penelitian
		Karya-wan di Era Industri 4.0,	yawan	nerja karyawan
5.	Rifki & Asytuti (2020)	Pengaruh Budaya Organisa- si, Motivasi dan Peelatihan Terhadap Kinerja Karya-wan dengan Kompensasi Sebagai Variabel Modera-ting Pada BNI Syariah Cabang Pekalongan	X: Budaya orga-nisasi, moti -vusi, Pelatihan Y: kinerja kar-yawan M: kompensasi	Budaya organisa-si, motivasi dan pelatihan berpe-nagaruh positif sig-nifikan terhadap kinerja karyawan
6.	Wati dan Dewi (2025)	Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia , Kemampuan Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karya - wan PT.Gauatri Lintas Nusantara Kab. Tulung- agung	X:kompetensi Kemampuan Komunikasi, Budaya organi-sasi, Y: kinerja kar-yawan	Kompetensi dan kemampuan komuni-kasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi tidak berpengaruh.
7.	Prasetyani ngtiyas dkk (2022)	Pengaruh <i>Locus Of Control</i> dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi Pada PT. Te- lekomsel Branch Sidoarjo	X: <i>Locus Of Control</i> , Kom petensi Y: kinerja kar-yawan M: Budaya Or-ganisasi,	<i>LOC</i> dan kompe-tensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karryawan.budaya organisasi memo - derasi pengaruh <i>LOC</i> dan kompe-tensi terhadap ki-nerja karyawan.
8.	Sundari & Zuripai (2024)	Pengaruh Komunikasi Int- ernal dan Kompetensi ter- hadap Kinerja Pegawai de-nan Budaya Organisasi Se- bagai Variabel Moderasi pa-da Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Da- ya Manusia Kab. Agam	X:konunikasi Internal, kom-petensi Y: kinerja kar-yawan M: Budaya Or-ganisasi,	Komunikasi in- ternal dan kompe-tensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sedang budaya organisasi berpengaruh ne-gatif.. Budaya or-ganisasi melema-hkan pengaruh komunikasi inter-nal dan kompe-tensi terhadap kinerja karyawan.
9	Aditya, & Nugraheni, (2014)	Pengaruh Motivasi Terha dap Kinerja Karyawan Dengan	X: , Motivasi, Y: kinerja kar-yawan	Motivasi berpe-nagaruh terhadap kinerja karyawan.

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil penelitian
		Budaya Organisasi sebagai moderasi. Sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. Randugarut Plastic Indo-nesia) P	M: Budaya organisasi	budaya organisasi memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan
10	Parashakti dkk (2019)	<i>The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector</i>	X: lingkungan kerja, kompetensi Y: kinerja karyawan Z: motivasi	Lingkungan kerja, kompetensi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi memediasi lingkungan kerja dan kompetensi.
11	Mulang (2021)	<i>The Effect of Competences, Work Motivation, Learning Environment on Human Resource Performance</i>	X: kompetensi, motivasi, lingkungan belajar Y: kinerja guru Z: kualitas pendidikan	kompetensi, motivasi dan lingkungan belajar berpengaruh positif terhadap kinerja guru.
12	Shamsudin, & Velmuruga (2023)	<i>A Study on the Drivers of Corporate Culture Impacting Employee Performance in it Industry.</i>	X: budaya perusahaan Y: kinerja karyawan	Semua dimensi budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyaan
13	Paaits & Pattiruhu (2020)	<i>Effect of Motivation Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance</i>	X: motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi Y: kinerja karyawan Z: kepuasan	motivasi, kepemimpinan, buda-ya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
14	Akpa dkk (2021)	<i>Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature.</i>	X: budaya organisasi Y: kinerja organisasi	Budaya organisasi memberikan rasa identitas yang dapat meningkatkan komitmen kerja dan membing mereka untuk bekerja lebih baik.

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil penelitian
15.	Mumpuni (2025)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pelabuhan Perikanan Nusantara Karangantu	X: motivasi, disiplin Y: kinerja pegawai	Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, disiplin berpengaruh.
16.	Farras (2022)	Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pondok Pesantren Al-Harokah Darunnajah 12 Kota Dumai	X: motivasi, disiplin, lingkungan kerja Y: kinerja karyawan	Disiplin dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh net-gatif.
17.	Pancasasti (2023)	Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	X: kompetensi, lingkungan kerja	lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kom-
18.	Afifah dkk (2023)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja pada Kantor Kecamatan Tambun Utara	Y: kinerja karyawan X: kompetensi, Y: kinerja karyawan Z: disiplin kerja	petensi berpengaruh negatif Kompetensi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja memediasi.

Berdasarkan penelitian terahulu di atas, diketahui terdapat research gap pada hasil penelitian, dimana lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 2.2. *Research gap* penelitian terdahulu

No	Effect	Peneliti	Hasil penelitian
1	Motivasi pada kinerja karyawan	Mulang (2021), Paais & Pattiruhu (2020)	Berpengaruh positif
		Mumpuni (2025)	Tidak berpengaruh
		Farras (2022)	Berpengaruh negatif
2	Kompetensi pada kinerja karyawan	Mulang (2021), Paais & Pattiruhu (2020)	Berpengaruh positif
		Afifah dkk (2023)	Tidak berpengaruh
		Pancasasti (2023)	Berpengaruh negatif

No	Effect	Peneliti	Hasil penelitian
3	Moderasi budaya organisasi	Aditya, & Nugraheni (2014)	memoderasi
		Akpa dkk (2021)	menguatkan
		Sundari & Zuripai (2024)	melemahkan

2.3 Perumusan Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian dan teori yang sudah diuraikan di atas, maka penulis merumuskan hipotesis yaitu:

2.3.1 Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri manusia yang dapat dikembangkan yang mampu mendorong atau menumbuhkan keinginan diri seseorang untuk bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja perusahaan disintesakan sebagai kemampuan organisasi atau perusahaan untuk melaksanakan semua kegiatan dalam rangka mencapai sasaran, tujuan misi dan visi perusahaan yang sudah ditentukan pada periode waktu tertentu dengan memanfaatkan semua sumber daya yang ada termasuk sumber daya manusia.

Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan berusaha keras mengerahkan semua kemampuannya untuk mencapai tujuan perusahaan dan demi kemajuan perusahaan di tempatnya bekerja sehingga kinerja perusahaan meningkat. Semakin tinggi motivasi kerja pegawai akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian dari Wardana (2022) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang mendukung yaitu penelitian Parashakti dkk (2019),

Mulang (2021) dan Paais & Pattiruhu (2020) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang dirumuskan adalah:

H1: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.3.2 Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

Kompetensi disintesakan sebagai karakteristik seseorang yang mendasari cara berpikir dan bertindak sesuai dengan pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dapat menghasilkan hasil kerja tinggi dan memuaskan. Kinerja perusahaan disintesakan sebagai kemampuan organisasi atau perusahaan untuk melaksanakan semua kegiatan dalam rangka tujuan dengan memanfaatkan semua sumber daya yang ada termasuk sumber daya manusia.

Pegawai yang memiliki kompetensi pegawai dapat dimanfaatkan perusahaan untuk melaksanakan semua kegiatan usahanya dan mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan. Semakin tinggi kompetensi pegawai akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian oleh Wardana (2022) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang mendukung yaitu penelitian Parashakti dkk (2019) dan Mulang (2021) yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang dirumuskan adalah:

H2: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.3.3 Moderasi budaya organisasi pada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama dari para anggota organisasi yang melandasi identitas suatu organisasi. Kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan untuk melaksanakan semua kegiatan dalam rangka mencapai sasaran, tujuan misi dan visi perusahaan yang sudah ditentukan pada periode waktu tertentu dengan memanfaatkan semua kemampuan, pengetahuan dan keterampilannya. Pegawai yang menjadikan nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma di tempatnya bekerja sebagai pedoman dalam menjalankan pekerjaannya maka akan berusaha keras mewujudkan tercapainya tujuan perusahaan sehingga kinerja perusahaan meningkat. Semakin tinggi atau semakin kuat budaya organisasi pada pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Oleh karena itu karyawan dalam bekerja dengan dukungan budaya organisasi yang kuat maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian (Akhsan dan Pendrian 2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Demikian pula pada penelitian Paais & Pattiruhu (2020) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga budaya organisasi dapat dijadikan sebagai variabel moderasi Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Aditya & Nugraheni, (2014) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang dirumuskan adalah:

H3: Budaya organisasi memoderasi pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Moderasi budaya organisasi pada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

Budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama dari para anggota organisasi yang melandasi identitas suatu organisasi. Kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan untuk melaksanakan semua kegiatan dalam rangka mencapai sasaran, tujuan misi dan visi perusahaan yang sudah ditentukan pada periode waktu tertentu dengan memanfaatkan semua kemampuan, pengetahuan dan keterampilannya. Pegawai yang menjadikan nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma di tempatnya bekerja sebagai pedoman dalam menjalankan pekerjaannya maka akan berusaha keras mewujudkan tercapainya tujuan perusahaan sehingga kinerja perusahaan meningkat. Semakin tinggi atau semakin kuat budaya organisasi pada pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Oleh karena itu karyawan yang bekerja dengan kompetensi yang dimiliki didukung budaya organisasi yang ada dalam koperasi maka kinerja karyawan akan meningkat. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Prasetyaningtyas dkk (2022) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan..

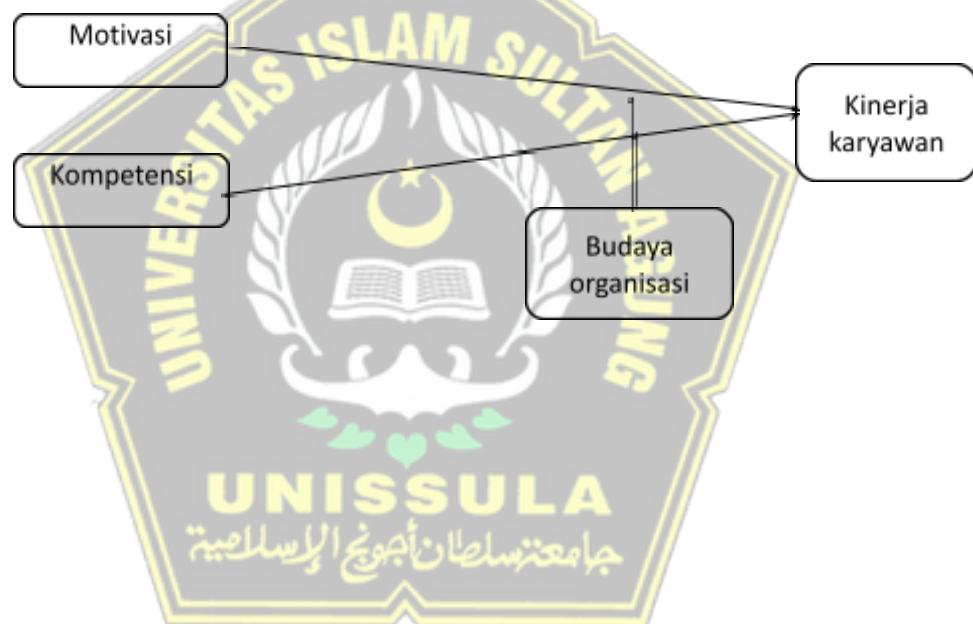
Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang dirumuskan adalah:

H4: Budaya organisasi memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

2.4 Model Empirik penelitian

Berdasarkan kajian pustaka di atas maka model empirik penelitian ini nampak pada Gambar 2. 1 : Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh motivasi , kompetensi pegawai yang tinggi dan budaya organisasi yang kuat. Sedangkan budaya organisasi dapat menguatkan pengaruh motivasi dan kompetensi untuk meningkatkan kinerja pegawai yang lebih tinggi.

Gambar 2.1.Model Emprik Penelitian



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan, suatu pengetahuan tertentu sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah (Sugiyono, 2017). Desain penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, menggunakan pendekatan diskriptif kuantitatif, yaitu penelitian yang menggunakan angka-angka statistik dalam menjelaskan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikatnya (Sugiyono, 2017)

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1 Populasi penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera dari berbagai divisi dan level jabatan yang berhubungan dan memahami atau melaksanakan kegiatan operasional yaitu sebanyak 120 orang.

3.2.2 Sampel penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2017). Jumlah populasi sebanyak 120 orang, karena populasi penelitian hanya berjumlah 120 orang, maka semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian, sehingga jumlah sampel penelitian sebanyak 120 orang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Data primer

Data primer adalah data yang didapatkan langsung dari responden dengan mengisi kuesioner yang diberikan kepada mereka. Data primer dalam penelitian ini adalah data responden, data tentang motivasi, kompetensi, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

3.3.2 Data sekunder

Data sekunder ialah data yang didapatkan dari buku literature, jurnal penelitian, artikel ilmiah, arsip atau dokumen dari instansi terkait dan internet. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data tentang keadaan dan jumlah karyawan Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data penelitian yaitu:

3.4.1 Kuesioner

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden berkaitan dengan pribadinya dan hal-hal lain yang diketahui (Arikunto, 2010). Kuesioner dalam penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data tentang motivasi, kompetensi, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

3.4.2 Dokumentasi

Dokumen ialah cara mendapatkan data selain dari responden secara langsung, tetapi dari tempat penelitian, buku-buku literatur, jurnal penelitian,

artikel ilmiah, majalah, data dokumen dan data lainnya yang relevan dengan penelitian (Riduwan, 2011). Dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengambil data tentang jumlah karyawan Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera.

3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Definisi operasional variabel penelitian dan skala pengukuran disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 3.1. Definisi Operasional dan Pengukuran

Variabel	Definisi operasional	Indikator	Alat ukur
Kinerja pegawai (Y)	hasil kerja yang diperoleh karyawan koperasi dalam bekerja sehari -hari	1) kualitas kerja, 2) kuantitas kerja, 3) ketepatan waktu 4) mampu bekerjasama (Bimantara dkk, 2024))	Skala Likert 1-5
Motivasi (X1)	sesuatu yang mendorong karyawan untuk bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu dalam mencapai tujuan Perusahaan	1) gaji / insentif 2) rasa aman dalam bekerja 3) hubungan yang baik 4) Promosi jabatan (Bimantara dkk, 2024)	Skala Likert 1-5
Kompetensi (X2)	Karakter / kecakapan yang dimiliki karyawan koperasi untuk melaksanakan pekerjaan sesuai standar kerja.	1) pengetahuan 2) kemampuan 3) keterampilan 4) kepribadian (Bimantara dkk, 2024)	Skala Likert 1-5
Budaya organisasi (X3)	Budaya yang berlaku di KSP Hersarana Mandiri Sejahtera yang harus dilakukan semua karyawan.	1) kerja keras 2) kekeluargaan 3) kompetitif (Purnomo dan Sujoko , 2025)	Skala Likert 1-5

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala likert. Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang gejala sosial (Riduwan, 2011). Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut:

Jawaban	Skor
a. Sangat setuju	5
b. Setuju	4
c. Netral	3
d. Tidak setuju	2
e. Sangat tidak setuju	1

3.6.2 Analisis PLS SEM (*Partial Least Square – Structural Equation Modeling*).

Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan Software smart PLS SEM (*Partial Least Square – Structural Equation Modeling*). PLS berkemampuan menjelaskan hubungan antar variabel serta berkemampuan melakukan analisis-analisis dalam sekali pengujian. Menurut Ghazali (2016) metode PLS mampu menggambarkan variabel laten (tak terukur langsung) dan diukur menggunakan indikator-indikator. Penulis menggunakan *Partial Least Square* karena penelitian ini merupakan variabel laten yang dapat diukur berdasarkan pada indikator-indikatornya sehingga penulis dapat menganalisis dengan perhitungan yang jelas dan terperinci. Analisis statistik data menggunakan metode SEM PLS meliputi langkah-langkah berikut

1. Analisa outer model; analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Ada beberapa perhitungan dalam analisa ini:
 - a. *Convergent validity* adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan *indikator-indikatornya*. *Nilai yang diharapkan > 0,7.*
 - b. *Discriminant validity* adalah nilai *crossloading* faktor yang berguna apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai. Caranya dengan membandingkan nilai konstruk yang dituju harus lebih besar dengan nilai konstruk yang lain.
 - c. *Composite reliability* adalah pengukuran apabila nilai reliabilitas $> 0,7$ maka nilai konstruk tersebut mempunyai nilai reliabilitas yang tinggi.
 - d. *Average Variance Extracted (AVE)* adalah rata-rata varian yang setidaknya sebesar 0,5.
 - e. *Cronbach alpha* adalah perhitungan untuk membuktikan hasil composite reliability dimana besaran minimalnya adalah 0,6.
2. Analisa inner model; pada analisa model ini adalah untuk menguji hubungan antara konstruksi laten. Ada beberapa perhitungan dalam analisa ini :
 - a. *R Square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. kriteria batasan nilai R square ini dalam tiga klasifikasi, yaitu 0,67 sebagai substansial; 0,33 sebagai moderat dan 0,19 sebagai lemah.
 - b. *Effect size (F square)* untuk mengetahui kebaikan model; interpretasi nilai f square yaitu 0,02 memiliki pengaruh kecil; 0,15 memiliki pengaruh moderat dan 0,35 memiliki pengaruh besar pada level struktural.

c. *Prediction relevance* (Q square) atau dikenal dengan *Stone-Geisser's*.

Uji ini dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi seberapa baik nilai yang dihasilkan. Apabila nilai yang didapatkan 0.02 (kecil), 0.15 (sedang) dan 0.35 (besar). Hanya dapat dilakukan untuk konstruk endogen dengan indikator reflektif.

3. Uji Hipotesa / Uji parsial (uji t)

Pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah Ha diterima dan H0 di tolak ketika $t\text{-statistik} > 1,96$. Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka Ha di terima jika nilai $p < 0,05$ (Ghozali, 2016). Dengan derajat kebebasan (df) = $(n-k-1)$ dan tingkat keyakinan 95% ($\alpha = 0,05$), maka

- 1) Ha ditolak apabila nilai $\text{sig.} \geq 0,05$
- 2) Ha diterima apabila nilai $\text{sig.} < 0,05$

4. Uji Moderasi

Uji Moderasi digunakan untuk mengetahui apakah variabel budaya organisasi memoderasi pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Uji moderasi juga menggunakan PLS-SEM. Adapun dasar pengambilan keputusan atau kriteria penerimaan variabel budaya organisasi memoderasi adalah:

- a. jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($<0,05$) maka budaya organisasi memoderasi hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat.
- b. jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 ($>0,05$) maka budaya organisasi tidak memoderasi hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden Penelitian

Penelitian ini dilakukan kepada karyawan koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera sebanyak 120 responden. Penelitian dilakukan melalui *google form* untuk diisi jawaban, di mana dalam kuesioner tersebut terdapat data responden terkait karakteristik responden seperti jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama kerja karyawan. Berdasarkan data tersebut diperoleh deskripsi karakteristik responden seperti yang dijelaskan di bawah ini.

1. Deskripsi responden berdasar jenis kelamin

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat dalam tabel distribusi frekuensi di bawah ini.

Tabel 4.1. Distribusi frekuensi jenis kelamin responden

Jenis kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki-laki	95	79,17
Perempuan	25	20,83
Jumlah	120	100

Sumber: data primer diolah, 2025

Tabel di atas dapat memberikan penjelasan bahwa koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera memiliki karyawan yang dapat dikatakan didominasi oleh karyawan laki-laki dimana karyawan laki-laki lebih banyak daripada karyawan perempuan yaitu sejumlah 95 orang (79,17%), sedangkan karyawan perempuan sejumlah 25 orang (20,83%). Keadaan tersebut dapat dimaknai bahwa koperasi simpan pinjam Hersarana

Mandiri Sejahtera lebih banyak menggunakan tenaga kerja laki-laki, hal ini dapat terjadi karena pekerjaan di koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera lebih banyak membutuhkan tenaga lapangan sebagai marketing atau collector yang lebih leluasa dilakukan oleh karyawan laki-laki. Sementara untuk karyawan perempuan lebih banyak ditempatkan di kantor di bagian administrasi atau kesekretariatan.

2. Deskripsi responden berdasarkan usia

Deskripsi responden berdasarkan usia dapat dilihat dalam tabel distribusi frekuensi di bawah ini.

Tabel 4.2. Distribusi frekuensi usia responden

Usia	Frekuensi	Prosentase
< 25 tahun	37	30,83
25 - 35 tahun	65	54,17
> 35 tahun	18	15,00
Jumlah	120	100

Sumber: data primer diolah, 2025

Tabel di atas dapat memberikan penjelasan bahwa karyawan koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera yang menjadi responden penelitian sebagian besar berusia 25 - 35 tahun yaitu sebanyak 65 orang (54,17%). Apabila dicermati pada tabel usia di atas, maka dapat dikatakan bahwa karyawan koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera berusia rata-rata sangat muda. Keadaan ini dapat menjelaskan bahwa koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera didominasi oleh karyawan yang berusia muda dan masih sangat produktif dan tentunya dapat mempengaruhi dinamika kerja di koperasi tersebut.

3. Deskripsi responden berdasar pendidikan terakhir

Deskripsi responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat dalam tabel distribusi frekuensi di bawah ini.

Tabel 4.3. Distribusi frekuensi pendidikan responden

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
SMP	13	10,83
SMA/K	104	86,67
S1	3	2,50
Jumlah	120	100

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasar tabel di atas dapat diperoleh gambaran bahwa karyawan koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera yang menjadi responden penelitian sebagian besar berpendidikan SMA yaitu sebanyak 104 orang (86,67%), dan yang berpendidikan tinggi atau S1 hanya 3 orang (2,50%). Tabel di atas dapat memberi penjelasan bahwa karyawan di koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera sebagian besar berpendidikan menengah yang dapat mengindikasikan kualitas SDM koperasi tersebut adalah cukup tinggi. Keadaan tersebut dapat menjelaskan bahwa koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera lebih membutuhkan karyawan dengan jenjang pendidikan menengah.

4. Deskripsi responden berdasar lama kerja

Deskripsi responden berdasarkan lama kerja dapat dilihat dalam tabel distribusi frekuensi di bawah ini.

Tabel 4.4. Distribusi frekuensi lama kerja responden

Lama kerja	Frekuensi	Prosentase
< 1 tahun	41	34,17
1 - 2 tahun	59	49,17
> 2 tahun	20	16,67
Jumlah	120	100

Sumber: data primer diolah, 2024

Tabel di atas dapat memberikan penjelasan bahwa karyawan koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera yang menjadi responden penelitian sebagian besar mempunyai lama kerja kurang dari 3 tahun, dimana sebagian besar karyawan mempunyai lama kerja 1 – 2 tahun yaitu sebanyak 59 orang (49,17%) dan lama kerja < 1 tahun yaitu sebanyak 41 orang (34,17%). Keadaan tersebut dapat menggambarkan bahwa para karyawan koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera kebanyakan merupakan karyawan yang relatif baru. Keadaan tersebut dapat mempengaruhi para karyawan dalam bekerja karena baru bekerja sehingga masih sangat bersemangat dalam bekerja dan dapat mendorong produktivitas yang tinggi bagi koperasi,

4.2 Deskripsi Data Variabel Penelitian

Penelitian dilakukan kepada 120 responden dengan membagikan kuesioner untuk diisi jawaban sehingga diperoleh data hasil penelitian berdasar jawaban responden tersebut. Data hasil penelitian menggunakan angka indeks yang dimaksudkan untuk memperoleh deskripsi tentang tingkat persepsi responden pada variabel yang diteliti. Angka indeks dihitung menggunakan skor jawaban responden yaitu skor minimal 1 dan maksimal 5 menggunakan rumus dari Ferdinand (2019), yaitu sebagai berikut:

Angka indeks: a. Nilai minimal: $(100\% \times 1) / 5 = 20$.

b. Nilai maksimal: $(100\% \times 5) / 5 = 100$.

Jawaban responden mempunyai skor paling kecil 1 dan paling besar 5, sehingga angka indeks dari 20 sampai dengan 100, kemudian untuk memudahkan pendeskripsian variabel penelitian dibuat pengkategorian atau pengelompokan.

Pengkategorian menggunakan tiga kotak berdasar rentang/interval dari angka indeks dengan hitungan sebagai berikut: angka indeks tertinggi – angka indeks terendah dibagi 3 yaitu: $100-20/3=26,67$, dengan demikian diperoleh rentang atau interval indeks sebesar 26,67. Berdasar interval tersebut maka diperoleh interval kategori sebagai berikut:

Indeks 20 – 46,67 = kategori rendah Indeks 46,68 – 73,34 = kategori sedang Indeks 73,35 – 100,00 = kategori tinggi

Adapun deskripsi variabel penelitian berdasar angka indeks dari hasil jawaban responden pada variabel motivasi, kompetensi, budaya organisasi, dan kinerja karyawan adalah sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

1. Deskripsi variabel motivasi

Deskripsi data variabel motivasi yang dapat menggambarkan persepsi atau tanggapan responden mengenai motivasi, dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.5. Deskripsi variabel motivasi

Item	Jawaban/skor					Indeks	kategori
	1	2	3	4	5		
1	1	11	27	55	26	75,67	Tinggi
2	1	7	30	46	36	78,17	Tinggi
3	0	9	13	27	61	83,33	Tinggi
4	0	12	19	32	57	82,33	Tinggi
5	2	11	25	35	47	79,00	Tinggi

Item	Jawaban/skor					Indeks kategori
	1	2	3	4	5	
Rata rata indeks					79,70	Tinggi

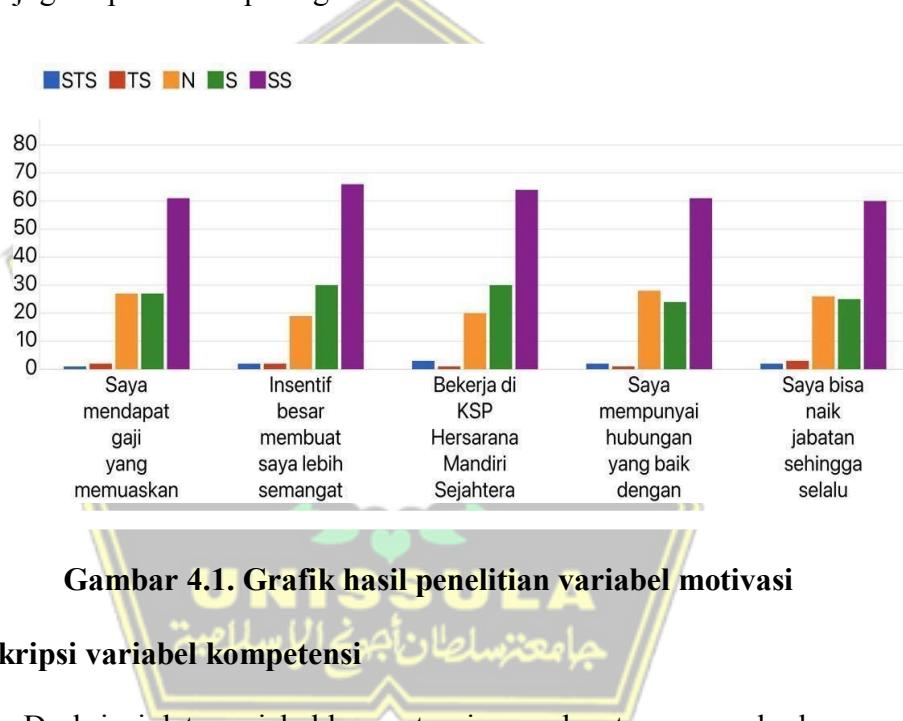
Sumber: data primer diolah, 2025

Dari tabel di atas diperoleh deskripsi variabel motivasi yang menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan sangat bervariasi dimana dapat dilihat dari skor jawaban responden pada masing-masing item pertanyaan/pernyataan yang berbeda-beda. Apabila dicermati diketahui bahwa sebagian besar responden memberi jawaban dengan skor 4 dan 5, yang dapat menggambarkan bahwa responden memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Penilaian di atas dikuatkan oleh angka indeks rata-rata sebesar 79,70 yang masuk dalam kategori tinggi, demikian pula kelima indikatornya mempunyai angka indeks yang masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan jika motivasi karyawan koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera adalah tinggi, yang dapat diartikan bahwa karyawan koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera sangat termotivasi dalam bekerja. Penilaian di atas dikuatkan oleh angka indeks rata-rata sebesar 79,70 yang masuk dalam kategori tinggi, demikian pula ke lima indikatornya mempunyai angka indeks yang masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan jika motivasi karyawan koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera adalah tinggi, yang dapat diartikan bahwa karyawan koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera sangat termotivasi dalam bekerja. Penilaian di atas dikuatkan oleh angka indeks rata-rata sebesar 79,70 yang masuk dalam kategori tinggi, demikian pula ke lima indikatornya

mempunyai angka indeks yang masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan jika motivasi karyawan koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera adalah tinggi, yang dapat diartikan bahwa karyawan koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera sangat termotivasi dalam bekerja.

Data penelitian hasil jawaban responden pada variabel motivasi secara rinci juga dapat dilihat pada grafik di bawah ini.



Gambar 4.1. Grafik hasil penelitian variabel motivasi

2. Deskripsi variabel kompetensi

Deskripsi data variabel kompetensi yang dapat menggambarkan persepsi atau tanggapan responden mengenai kompetensi, dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.6. Deskripsi variabel kompetensi

Item	<u>Jawaban/skor</u>					Indeks	kategori
	1	2	3	4	5		
1	4	5	30	42	39	77,83	Tinggi

Item	Skor					Indeks	Kategori
	1	2	3	4	5		
2	2	13	16	43	46	79,67	Tinggi
3	4	12	21	35	48	78,50	Tinggi
4	4	7	20	44	45	79,83	Tinggi
Rata rata indeks					78,96	Tinggi	

Sumber: data primer diolah, 2025

Dari tabel di atas diperoleh deskripsi variabel kompetensi yang menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan sangat bervariasi yang ditunjukkan dari skor jawaban responden pada setiap item pertanyaan/pernyataan yang berbeda-beda. Diketahui juga bahwa sebagian besar responden memberi jawaban dengan skor 4 dan 5, yang dapat menandakan bahwa responden memiliki kompetensi yang tinggi.

Penilaian di atas dikuatkan oleh angka indeks rata-rata sebesar 78,96 yang masuk dalam kategori tinggi, demikian pula keempat indikatornya mempunyai angka indeks yang masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera dalam bekerja adalah tinggi, yang dapat diartikan bahwa karyawan koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera sangat kompeten dengan pekerjaannya.

Data penelitian hasil jawaban responden pada variabel kompetensi secara rinci juga dapat dilihat pada grafik di bawah ini.



Gambar 4.2. Grafik hasil penelitian variabel kompetensi

3. Deskripsi variabel budaya organisasi

Deskripsi data variabel budaya organisasi yang dapat menggambarkan persepsi atau tanggapan responden mengenai budaya organisasi, dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Deskripsi data variabel budaya organisasi yang dapat menggambarkan persepsi atau tanggapan responden mengenai budaya organisasi, dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.7. Deskripsi variabel kompetensi

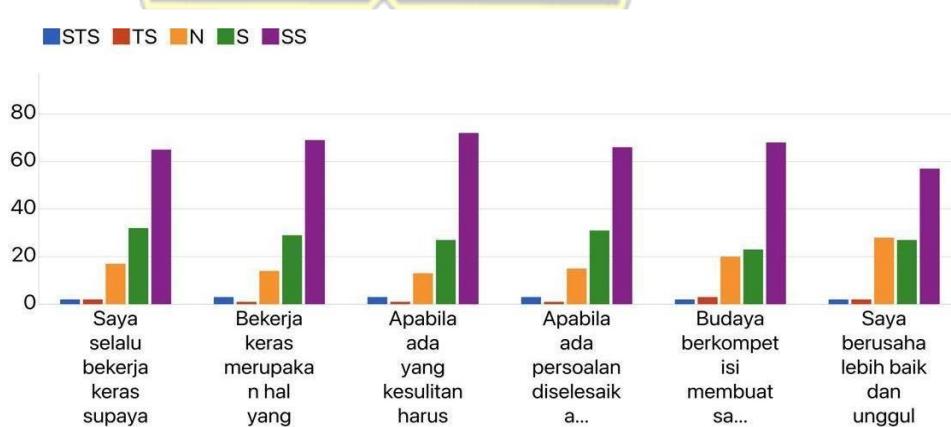
Item	Jawaban/skor					Indeks	kategori
	1	2	3	4	5		
1	3	6	9	55	47	82,83	Tinggi
2	1	8	11	36	64	85,67	Tinggi
3	4	6	8	40	62	85,00	Tinggi
4	5	6	8	41	60	84,17	Tinggi
5	4	6	8	40	62	85,00	Tinggi
5	4	7	7	47	56	83,67	Tinggi
Rata rata indeks					84,40	Tinggi	

Sumber: data primer diolah, 2025

Dari tabel diatas diperoleh gambaran dari variabel budaya organisasi yang menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan yang sangat bervariasi ditunjukkan dengan skor jawaban responden yang berbeda-beda pada setiap item pertanyaan/pernyataan. Sebagian besar responden memberi jawaban dengan skor 4 dan 5 pada semua item pertanyaan/pernyataan, hal ini dapat menandakan bahwa menurut responden budaya organisasi di koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera termasuk tinggi.

Penilaian di atas dikuatkan oleh angka indeks rata-rata sebesar 84,40 yang masuk dalam kategori tinggi, demikian pula keenam indikatornya mempunyai angka indeks yang masuk dalam kategori tinggi. Keadaan tersebut dapat menunjukkan bahwa menurut karyawan koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera memiliki budaya organisasi yang tinggi, yang dapat diartikan bahwa koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera memiliki budaya organisasi dan diterapkan oleh semua karyawan dengan baik dalam menjalankan pekerjaannya.

Data penelitian hasil jawaban responden pada variabel budaya organisasi secara rinci juga dapat dilihat pada grafik di bawah ini.



Gambar 4.3. Grafik hasil penelitian variabel budaya organisasi

4. Deskripsi variabel kinerja karyawan

Deskripsi data variabel kinerja karyawan yang dapat menggambarkan persepsi atau tanggapan responden mengenai kinerja karyawan, dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.8. Deskripsi variabel kinerja karyawan

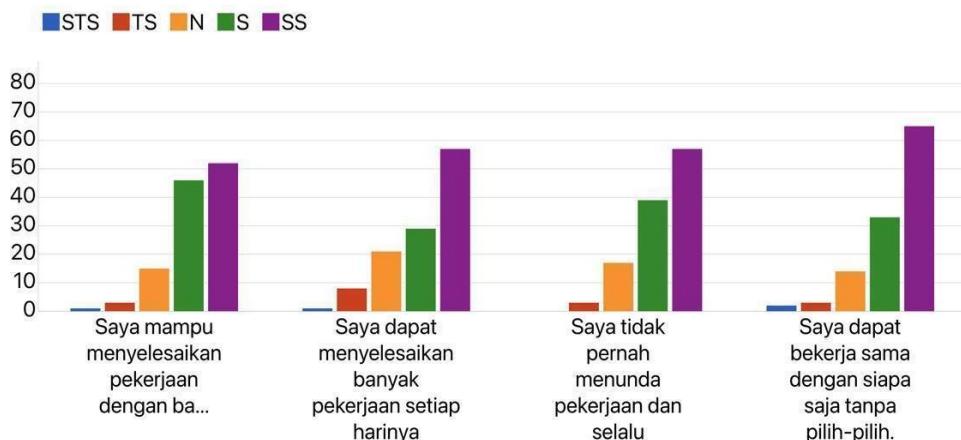
Item	Jawaban/skor				Indeks	kategori
	1	2	3	4		
1	0	5	16	53	46	83,33 Tinggi
2	1	7	14	34	64	85,50 Tinggi
3	1	6	11	51	51	84,17 Tinggi
4	1	5	18	37	59	84,67 Tinggi
Rata rata indeks					84,42	Tinggi

Sumber: data primer diolah, 2025

Dari tabel di atas diperoleh deskripsi variabel kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan sangat bervariasi yang ditunjukkan dengan skor jawaban responden yang beragam atau berbeda-beda pada setiap item pertanyaan/pernyataan. Diketahui juga bahwa sebagian besar responden memberi jawaban dengan skor 4 dan 5, yang dapat menggambarkan kinerja karyawan dapat dikatakan tinggi.

Penilaian di atas dikuatkan oleh angka indeks rata-rata kinerja karyawan sebesar 84,42 yang masuk dalam kategori tinggi, demikian pula ke empat indikatornya mempunyai angka indeks yang masuk dalam kategori tinggi. Keadaan tersebut dapat menunjukkan bahwa kinerja karyawan koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera dalam adalah tinggi, yang dapat berarti bahwa kinerja karyawan koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera dapat dikatakan sudah optimal.

Data penelitian hasil jawaban responden pada variabel budaya organisasi secara rinci juga dapat dilihat pada grafik di bawah ini.



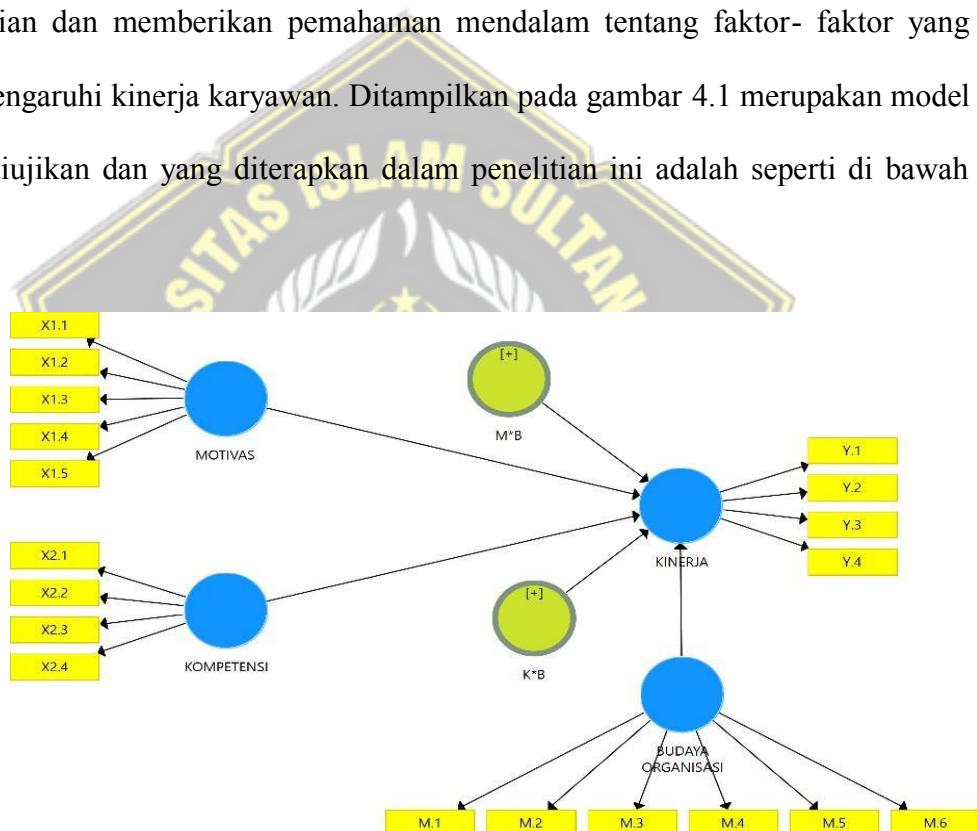
Gambar 4.4. Grafik hasil penelitian variabel kinerja karyawan

4.3 Hasil Analisis Data

Penelitian ini diolah menggunakan metode analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan software SmartPLS. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana motivasi dan kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan dan apakah budaya organisasi dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan 4 variabel laten dan 19 variabel manifest / indikator, yaitu variabel motivasi (X_1) dengan 5 variabel manifest, variabel kompetensi (X_2) dengan 4 variabel manifest, variabel budaya organisasi (M) dengan 6 variabel manifes, dan variabel kinerja karyawan (Y) dengan 4 variabel manifest

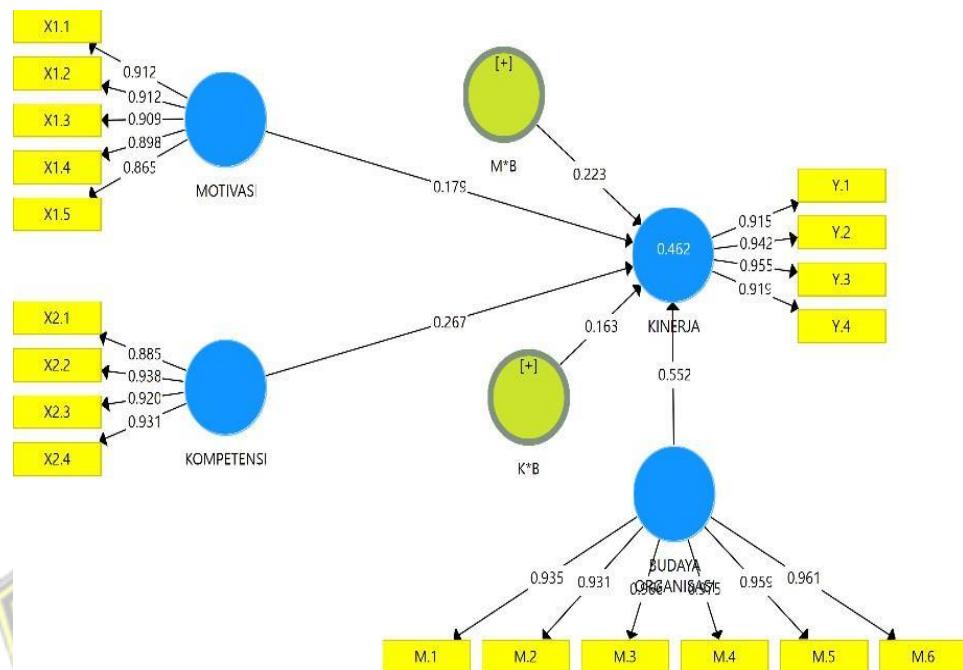
Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis konseptual penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui pendekatan

Partial Least Square (PLS) Moderated Regression Analysis (MRA). Model penelitian terdiri dari dua bagian yaitu model pengukuran (*outer model*) menjelaskan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya dan model struktural (*inner model*) menggambarkan hubungan antar variabel. Peneliti dapat menganalisis hubungan kompleks antar variabel sekaligus menguji efek moderasi. Penelitian ini bertujuan untuk memverifikasi hipotesis- hipotesis penelitian dan memberikan pemahaman mendalam tentang faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Ditampilkan pada gambar 4.1 merupakan model yang diujikan dan yang diterapkan dalam penelitian ini adalah seperti di bawah ini.



Gambar 4.5. Model Penelitian

Hasil perhitungan dari keseluruhan model menggunakan SmartPLS 3.0 (hasil analisis full model) adalah sebagai berikut:



Gambar 4.6. Diagram jalur disertai hasil *Loading Factor* sebelum eliminasi

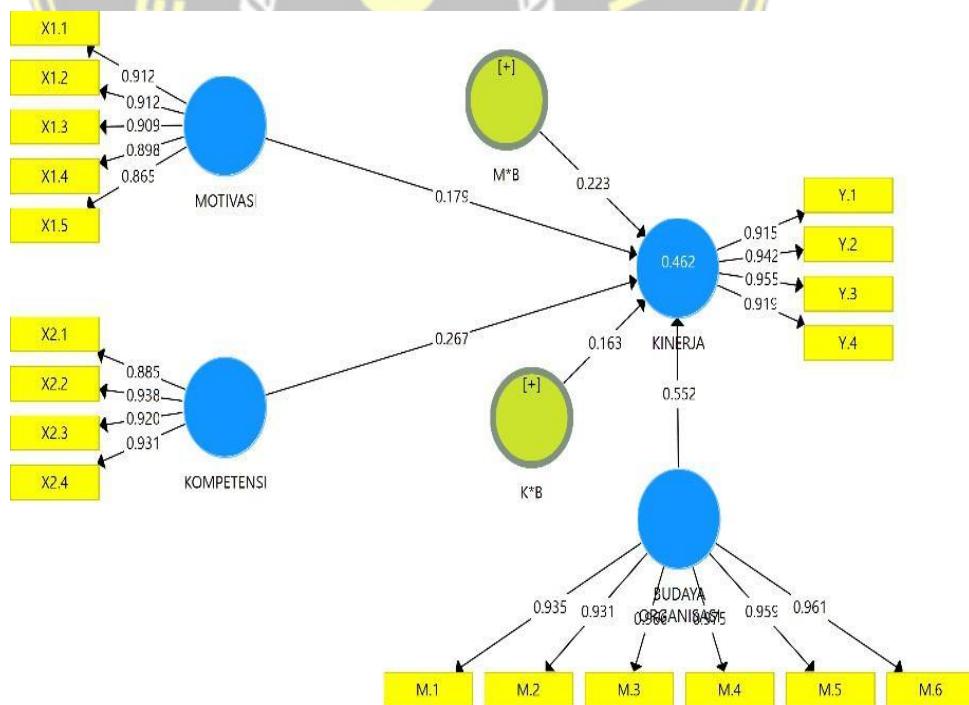
Penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan dalam menginterpretasikan hasil analisis SEM SmartPLS yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*), evaluasi model struktural (*inner model*), uji hipotesis pengaruh langsung dan moderasi. Berdasarkan gambar di atas, maka indikator pengujian hasil SEM dengan PLS dilakukan dengan melihat hasil model pengukuran (*outer model*) dan hasil model struktural (*inner model*) dari model yang diteliti.

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Penggunaan SmartPLS salah satu tahap pada uji ini yaitu dengan melakukan evaluasi terhadap model pengukuran *Outer Model*. Pada

pengukuran ini akan mengidentifikasi besaran tingkat validitas dan reliabilitas atas data yang dilakukan uji. Evaluasi *Outer Model* yang dilakukan dengan outer SmartPLS yaitu melalui tiga kriteria dalam menganalisa data, antara lain dengan Internal *Consistency Reliability* (*Cronbach Alpha* and *Composite Reliability*), *Convergent Validity (Reliability and AVE)*, dan *Discriminant Validity (FornellLacker, Cross Loading, dan HTMT)*

Di bawah ini adalah bentuk *loading factor* pada suatu model struktural pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi pada pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Adapun gambar *loading factor* hasil analisis dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:



Gambar 4. 7. Hasil Loading Factor (tidak ada indikator yang tereliminasi

a. Convergent Validity

Kegunaan uji *Convergent Validity* adalah untuk mengidentifikasi validitas masing-masing hubungan antara indikator dengan variabel latennya. Batas *loading factor* didasarkan pada nilai sebesar $> 0,7$. Hal ini diklasifikasikan oleh Ghozali dan Latan (2015) dimana nilai lebih dari 0,7 untuk penelitian *confirmatory* dan nilai antara 0,6 – 0,7 masih dapat diterima untuk penelitian *exploratory*. Hasil pengujian *convergent validity* secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9. Hasil Pengujian *Convergent Validity*

Motivasi	Kompetensi	Budaya Organisasi	Kinerja	M* B	K*B B
X1.1	0,912				
X1.2	0,912				
X1.3	0,909				
X1.4	0,898				
X1.5	0,865				
X2.1		0,885			
X2.2		0,938			
X2.3		0,920			
X2.4		0,931			
M.1			0,935		
M.2			0,931		
M.3			0,966		
M.4			0,975		
M.5			0,959		
M.6			0,961		
Y.1				0,915	
Y.2				0,942	
Y.3				0,955	
Y.4				0,919	
Motivasi*					1,0
Budaya					90
Organisasi					
Kompetensi					1,51
* Budaya					0
Organisasi					

Sumber: Data primer diolah, 2025

Ketentuan yang digunakan pada penelitian ini jika variabel manifest / indikator penelitian memiliki nilai loading lebih besar dari 0,7 maka dapat dikatakan memenuhi *convergent validity*, sedangkan jika indikator variabel memiliki nilai loading kurang dari 0,7 maka menunjukkan tingkat validitas yang rendah. Berdasarkan nilai *loading factor* pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memiliki nilai loading $> 0,7$, sehingga seluruh indikator dapat dikatakan memenuhi *convergent validity*.

Selain itu, validitas konvergen diuji menerapkan nilai AVE pengukuran dengan konstruk. Secara umum, nilai AVE $> 0,5$. Validitas konvergen (*convergent validity*) juga dilakukan berdasarkan nilai AVE pengukuran dengan konstruk. Berdasarkan *rule of thumbs*, nilai dari AVE harus lebih besar dari 0,5. Berikut adalah hasil pengujian dari *convergent validity* melalui nilai AVE.

Tabel 4.10. Hasil Pengujian AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Motivasi	0,809
Kompetensi	0,844
Budaya Organisasi	0,911
Kinerja karyawan	0,870
M*B	1,000
K*B	1,000

Sumber: Data primer diolah, 2025

Nilai AVE dikatakan baik apabila nilainya melebihi atau lebih besar dari angka 0,5. Berdasarkan tabel hasil olah data, diketahui nilai AVE keseluruhan variabel memiliki nilai AVE $> 0,5$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap indikator variabel penelitian dikatakan valid dan dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

b. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan (*discriminant validity*) dilakukan berdasarkan nilai *crossloading*. Berikut hasil dari nilai *crossloading*.

Tabel 4.11. Hasil Pengujian *Crossloading*

	Motivasi Kompetensi	Budaya Organisasi	Kinerja	M*B	K*B
X1.1	0,912	0,293	0,268	0,373	-0,048-0,149
X1.2	0,912	0,324	0,249	0,387	-0,042-0,137
X1.3	0,909	0,274	0,212	0,312	-0,058-0,080
X1.4	0,898	0,352	0,256	0,333	-0,052-0,067
X1.5	0,865	0,342	0,308	0,295	-0,093-0,184
X2.1	0,229	0,885	0,464	0,424	-0,100-0,352
X2.2	0,364	0,938	0,537	0,499	-0,198-0,403
X2.3	0,313	0,920	0,527	0,428	-0,177-0,379
X2.4	0,377	0,931	0,517	0,444	-0,219-0,367
M.1	0,300	0,440	0,935	0,429	-0,445-0,501
M.2	0,302	0,511	0,931	0,460	-0,456-0,547
M.3	0,279	0,548	0,966	0,496	-0,419-0,632
M.4	0,283	0,562	0,975	0,493	-0,400-0,629
M.5	0,240	0,574	0,959	0,467	-0,382-0,607
M.6	0,241	0,546	0,961	0,477	-0,421-0,600
Y.1	0,318	0,417	0,478	0,915	0,086-0,082
Y.2	0,390	0,419	0,427	0,942	0,062-0,093
Y.3	0,380	0,486	0,514	0,955	0,017-0,134
Y.4	0,334	0,504	0,419	0,919	0,081-0,073
Motivasi*	-0,063	-0,190	-0,439	0,064	1,000 0,513
Budaya Organisasi					
Kompetensi*	-0,138	-0,409	-0,616	-0,103	0,513 1,000
Budaya Organisasi					

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel dapat dilihat bahwa nilai *crossloading* lebih besar dari 0,7. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk tersebut dinyatakan valid dan memiliki diskriminan yang baik

c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas untuk mengevaluasi *composite reliability* dan *cronbach's alpha* maka nilai harus $> 0,7$ untuk penelitian *confirmatory* dan nilai $0,6 - 0,7$ masih dapat diterima untuk penelitian *exploratory*.

Tabel 4.12. Hasil Pengujian Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Motivasi	0,941	0,955
Kompetensi	0,938	0,956
Budaya Organisasi	0,980	0,984
Kinerja karyawan	0,950	0,964
M*B	1,000	1,000
K*B	1,000	1,000

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang tertera pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa semua instrumen pengukuran variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* $> 0,7$.

2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

a. R-Square (R^2)

R Square merupakan koefisien determinasi pada konstruk endogen, yang memiliki nilai batasan yaitu: 0,19 dikategorikan lemah; 0,33 dikategorikan moderat dan 0,67 dikategorikan substantial. Adapun hasil analisis R Square dapat dilihat di pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.13. Hasil Pengujian R-Square Adjusted

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja karyawan	0,462	0,438

Sumber: Data primer diolah, 2025

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai $R - Square Adjusted$ variabel kinerja adalah 0,438 yang berarti bahwa variabel motivasi, kompetensi, budaya organisasi dan interaksi variabel eksogen dengan variabel moderasi pengaruhnya terhadap variabel kinerja sebesar 43,8% sedangkan sisanya yaitu sebesar 56,2% dipengaruhi oleh variabel diluar model penelitian ini. Mengacu pada ketentuan dengan nilai $R - Square Adjusted$ di atas maka model masuk ke dalam kategori moderat atau cukup kuat karena nilainya diatas 0,33 tetapi di bawah 0,67.

d. F -Square (F^2)

Uji *effect size* (F square) untuk mengidentifikasi kualitas model; pengaruh dikategorikan rendah jika nilai f square 0,02; moderat jika nilainya 0,15; dan tinggi jika nilainya 0,35. Adapun hasil uji F -Square (F^2) disajikan pada tabel di bawah berikut:

Tabel 4.14.. Hasil Pengujian F -Square

Budaya Organisasi	K* B	Kinerj a	Kompetens i	M* BMotivasi
Budaya Organisasi		0,269		
K*B		0,060		
Kinerja				
Kompetensi		0,084		
M*B		0,077		
Motivasi		0,051		

Sumber: Data primer diolah, 2025

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh moderat terhadap kinerja karena nilai $F - Square$ sebesar 0,269. Variabel interaksi kompetensi dengan budaya organisasi memiliki pengaruh kecil terhadap kinerja karena nilai $F - Square$ sebesar 0,060. Variabel kompetensi memiliki pengaruh kecil terhadap kinerja

karena nilai *F-Square* sebesar 0,084. Variabel interaksi motivasi dengan budaya organisasi memiliki pengaruh kecil terhadap kinerja karena nilai *F-Square* sebesar 0,077. Variabel motivasi memiliki pengaruh kecil terhadap kinerja karena nilai *F-Square* sebesar 0,051.

e. *Q-Square* (Q^2)

Q-Square digunakan untuk melakukan pengukuran terkait seberapa baik suatu nilai yang dibentuk oleh model beserta estimasi parameternya. Nilai *Q-Square* yang mendekati 1 menjelaskan bahwa model memiliki prediksi relevan yang baik, dan sebaliknya. Hasil pengujian *Q square* secara rinci dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.15. Hasil Pengujian *Q-Square Adjusted*

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-\frac{SSE}{SSO})$
Motivasi	600,000	600,000	
Kompetensi	480,000	480,000	
Budaya Organisasi	720,000	720,000	
Kinerja karyawan	480,000	304,819	0,365
M*B	120,000	120,000	
K*B	120,000	120,000	

Sumber: Data primer diolah, 2025

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai *Q-Square* variabel kinerja adalah 0,365 yang berarti nilai Q-Square lebih besar dari 0 dan mendekati satu. Sehingga dapat disimpulkan variabel memiliki *predictive relevance* yang baik.

3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat diamati dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas, dalam pengujian yang menggunakan nilai statistik alpha 5%, Nilai t-statistik yang diterapkan dalam pengujian disertai nilai statistik alfa 5% ialah t tabel, atau 1,96. Ketika t-statistik atau t tabel $> 1,96$, Ha diterima dan H0 ditolak; sementara untuk probabilitas, Ha bisa diterima ketika nilai $p < 0,05$ (Ghozali, 2016).

Hasil uji ini menerapkan PLS guna mengetahui pengaruh motivasi dan kompetensi serta budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Hasil uji pengaruh tersebut terlihat di Tabel 4.16:

Tabel 4.16. Hasil Pengujian Signifikansi Parsial

Pengaruh	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ($ O/STDEV $)	P Values
Motivasi-> Kinerja	0,179	0,186	0,090	1,994	0,047
Kompetensi -> Kinerja	0,267	0,269	0,105	2,529	0,012
Budaya Organisasi-> Kinerja	0,552	0,536	0,144	3,837	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2025

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa:

1) Terdapat pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja.

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai t statistic sebesar $1,994 > 1,96$ dan p value sebesar $0,047 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis alternatif diterima.

2) Terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi terhadap kinerja.

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai t statistic sebesar $2,529 > 1,96$ dan p *value* sebesar $0,012 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis alternatif diterima.

3) Terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja.

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai t statistic sebesar $3,837 > 1,96$ dan p *value* sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis alternatif diterima.

4. Uji Moderasi

Adapun hasil pengujian hipotesis moderasi variabel budaya organisasi pada pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.17. Hasil Pengujian Signifikansi Moderasi

Moderasi	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ($ O/STDEV $)	P Values
M*B -> Kinerja	0,223	0,213	0,108	2,073	0,039
K*B -> Kinerja	0,163	0,161	0,076	2,134	0,033

Sumber: Data primer diolah, 2025

Dari hasil uji moderasi pada tabel diatas dapat diketahui bahwa:

- 1) Terdapat pengaruh moderasi variabel budaya organisasi antara motivasi terhadap kinerja. Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa p *value* sebesar $0,039 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis alternatif moderasi diterima.
- 2) Terdapat pengaruh moderasi variabel budaya organisasi antara kompetensi terhadap kinerja. Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui

bahwa *p value* sebesar $0,033 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis alternatif moderasi diterima.

4.4 Pembahasan

1. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis memperlihatkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat berarti bahwa motivasi karyawan dapat menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan. Apabila motivasi karyawan dalam bekerja tinggi maka kinerja karyawan juga akan tinggi, dan sebaliknya apabila motivasi karyawan dalam bekerja rendah maka akan menghasilkan kinerja yang rendah juga. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan berarah positif. Hal ini mengandung arti bahwa semakin tinggi motivasi karyawan maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.

Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan berusaha keras mengerahkan semua kemampuannya untuk mencapai tujuan perusahaan dan demi kemajuan perusahaan di tempatnya bekerja sehingga kinerja perusahaan meningkat. Semakin tinggi motivasi kerja pegawai akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Motivasi kerja karyawan koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera yang menjadi responden penelitian masuk dalam kategori tinggi, demikian pula kinerja karyawan yang menjadi responden penelitian juga masuk dalam kategori tinggi. Data hasil penelitian menunjukkan bahwa tingginya motivasi karyawan dalam bekerja berdampak positif pada tingginya kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat yang

dikemukakan oleh Hasibuan (2016) yaitu motivasi adalah dorongan kerja pegawai untuk bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Hasil penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi dapat mempengaruhi atas prestasi seseorang dalam bekerja atau menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Wardana (2022) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang mendukung yaitu penelitian Parashakti dkk (2019), Mulang (2021) dan Paais & Pattiruhu (2020) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis memperlihatkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengandung arti bahwa kompetensi yang dimiliki karyawan dapat menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan. Apabila kompetensi yang dimiliki karyawan tinggi maka kinerja karyawan juga akan tinggi, dan sebaliknya apabila kompetensi yang dimiliki karyawan adalah rendah maka akan menghasilkan kinerja yang rendah juga. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan berarah positif. Hal ini dapat dimaknai bahwa semakin tinggi kompetensi karyawan maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.

Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2013). Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi dapat dimanfaatkan perusahaan untuk melaksanakan semua kegiatan usahanya dan mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Kompetensi karyawan koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera yang menjadi responden penelitian masuk dalam kategori tinggi, demikian pula kinerja karyawan yang menjadi responden penelitian juga masuk dalam kategori tinggi. Data hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tingginya kompetensi karyawan nyata-nyata berdampak positif pada tingginya kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hasibuan (2016) yaitu motivasi adalah dorongan kerja pegawai untuk bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Dessler (2017) yaitu bahwa kompetensi adalah karakteristik dari seseorang yang dapat diperlihatkan, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku, yang dapat menghasilkan kinerja dan prestasi .

Hasil penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompetensi dapat mempengaruhi atas prestasi seseorang dalam bekerja dengan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diembannya secara optimal. Hasil penelitian ini

mendukung penelitian yang dilakukan oleh Wardana (2022) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang mendukung yaitu penelitian Parashakti dkk (2019) dan Mulang (2021) yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

3. Moderasi budaya organisasi pada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa dengan adanya budaya organisasi yang diterapkan sebagai norma kerja di koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera dan dijalankan juga oleh karyawan telah menumbuhkan motivasi kerja pada diri karyawan sehingga kinerja karyawan tinggi. Karyawan merasakan nilai-nilai atau tujuan koperasi sesuai atau selaras dengan dirinya dan tujuan pribadinya bekerja di koperasi sehingga dapat memperkuat motivasinya untuk memberikan kinerja yang terbaik kepada koperasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Ermawan (2011) yaitu bahwa budaya organisasi merupakan cara hidup dan gaya hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh anggota organisasi..

Pegawai yang menjadikan nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma di tempatnya bekerja sebagai pedoman dalam menjalankan pekerjaannya maka akan berusaha keras mewujudkan tercapainya tujuan perusahaan sehingga

kinerja perusahaan meningkat. Semakin tinggi atau semakin kuat budaya organisasi pada pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Oleh karena itu karyawan dalam bekerja dengan dukungan budaya organisasi yang kuat maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi karyawan masuk dalam kategori tinggi, budaya organisasi juga masuk dalam kategori tinggi, keadaan ini menciptakan keadaaan dimana motivasi karyawan yang sudah tinggi menjadi lebih tinggi karena diperkuat oleh budaya organisasi yang ada di koperasi, sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi juga.

Hasil penelitian ini sudah membuktikan secara empiris bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Peran budaya organisasi dalam hubungan tersebut adalah memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Semakin kuat dukungan budaya organisasi maka motivasi karyawan akan meningkat dan berdampak pada tingginya kinerja karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Akhsan dan Pendriank (2024) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Demikian pula pada penelitian Paais & Pattiruhu (2020) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Aditya & Nugraheni (2014) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

4. Moderasi budaya organisasi pada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa dengan adanya budaya organisasi yang diterapkan sebagai nilai-nilai, keyakinan dan panduan perilaku di koperasi simpan pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera yang diterapkan oleh semua anggota koperasi termasuk karyawan mampu menumbuhkan perasaan karyawan untuk bekerja secara kompeten sehingga kinerja karyawan tinggi. Karyawan merasakan nilai-nilai, panduan perilaku atau tujuan koperasi sesuai atau selaras dengan dirinya sehingga dapat memperkuat untuk memberikan kinerja yang terbaik dengan mencurahkan semua kemampuan dan keterampilan yang dimiliki kepada koperasi. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Ermawan (2011) yaitu bahwa budaya organisasi merupakan cara hidup dan gaya hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh anggota organisasi..

Pegawai koperasi sudah menjadikan nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma di tempatnya bekerja sebagai pedoman dalam menjalankan pekerjaannya sehingga berusaha keras mewujudkan tercapainya tujuan perusahaan sehingga kinerja perusahaan meningkat. Semakin tinggi atau semakin kuat budaya organisasi pada pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Oleh karena itu karyawan dalam bekerja dengan dukungan budaya organisasi yang kuat maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal

ini dikuatkan dengan data hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kompetensi karyawan masuk dalam kategori tinggi, budaya organisasi juga masuk dalam kategori tinggi, keadaan ini menguatkan karyawan untuk bekerja lebih kompeten lagi sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi juga.

Hasil penelitian ini sudah membuktikan secara empiris bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Peran budaya organisasi dalam hubungan tersebut adalah memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Semakin kuat dukungan budaya organisasi maka kompetensi karyawan akan meningkat dan berdampak pada tingginya kinerja karyawan. Oleh karena itu karyawan yang bekerja dengan kompetensi yang dimiliki didukung budaya organisasi yang ada dalam koperasi maka kinerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian dari Prasetyaningtyas dkk (2022) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian dan hasil analisis penelitian tentang pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, dan budaya organisasi sebagai pemoderasi pada pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera diperoleh beberapa kesimpulan yaitu:

1. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera. Pengaruh tersebut mengandung arti bahwa tinggi rendahnya motivasi berdampak pada tinggi rendahnya kinerja karyawan. Apabila motivasi karyawan rendah maka kinerjanya akan rendah, dan sebaliknya jika motivasinya tinggi maka kinerjanya juga akan tinggi.
2. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera Pengaruh tersebut mengandung arti bahwa tinggi rendahnya kompetensi berdampak pada tinggi rendahnya kinerja karyawan. Apabila kompetensi karyawan rendah maka kinerjanya akan rendah, dan sebaliknya jika kompetensinya tinggi maka kinerjanya juga akan tinggi.
3. Budaya organisasi memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera. Motivasi

yang dimiliki karyawan didukung dengan budaya organisasi pada koperasi meningkatkan kinerja karyawan.

4. Budaya organisasi memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera. Kompetensi yang dimiliki karyawan didukung dengan budaya organisasi pada koperasi meningkatkan kinerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian tersebut, diberikan sejumlah saran yang bersifat praktis sebagai bahan masukan atau rekomendasi kepada pihak terkait, yakni mencakup.

1. Bagi koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera dapat meningkatkan kondisi yang dapat mendukung peningkatan motivasi karyawan dalam bekerja. Hal tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara baik yang berupa fisik atau non fisik, materiil dan non materiil. Misalnya dengan menambah insentif atau memberi penghargaan berupa pujian atau reward.
2. Bagi koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera dapat memberikan peluang atau kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensinya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengirim karyawan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan tentang perkoperasian baik yang dilakukan oleh dinas terkait, ataupun mandiri oleh internal koperasi.

3. Bagi karyawan koperasi hendaknya meningkatkan motivasi, kompetensi dan kinerja demi kemajuan koperasi atas dasar kemauan dan kesadaran sendiri.
4. Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera dapat meningkatkan budaya organisasi yang dapat memperkuat motivasi dan kompetensi karyawan dalam bekerja, misalnya melalui pembiasaan dan keteladanan dari pimpinan.
5. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian sejenis dapat menambah variabel yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, misalnya variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, atau memperluas objek dan wilayah penelitian

5.3 Keterbatasan Penelitian

Peneliti sadar bahwa dalam penelitian ini masih belum sempurna dikarenakan terdapat sejumlah keterbatasan penelitian, yakni mencakup:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada Koperasi Simpan Pinjam Hersarana Mandiri Sejahtera, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke organisasi lain dengan struktur atau budaya organisasi yang berbeda.
2. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner *online* melalui *Google Form* yang tidak memungkinkan pegawai yang kurang paham terkait maksud pertanyaan/pernyataan kuesioner tersebut bertanya langsung kepada peneliti dan mendapat jawaban yang dimaksud, sehingga menyebabkan jawaban responden belum tentu sesuai keadaan sebenarnya dan

dimungkinkan berdampak pada kualitas dan variasi jawaban yang diberikan.

3. Penelitian ini hanya menguji hubungan antara motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, serta moderasi budaya organisasi. Penelitian selanjutnya yang sejenis dapat meneliti faktor lain seperti gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, lingkungan kerja, budaya kerja atau faktor lainnya yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Selain itu dapat melakukan penelitian pada wilayah yang lebih luas atau membandingkan dua perusahaan,



DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, P. Y., & Nugraheni, R. (2014). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada PT. Randugarut Plastic Indonesia). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, 11, 153–164. <http://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo>
- Afifah. ZN., Supardi Supardi dan Agus Dharmanto. (2023). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja pada Kantor Kecamatan Tambun Utara. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi, dan Perpajakan* Volume. 1, No.3. Hal 290-305
- Akhsan, L. dan Okder Pendrian. 2024. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Era Industri 4.0. *Journal of Economics and Business UBS*. Vol. 13 No. 1 J, hlm. 259-268.
- Akpa, Victoria O., Asikhia, Olalekan U., Nneji, Ngozi Evangeline. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)* Volume 3, Issue 1. pp: 361-372.
- Arikunto, S. (2010). Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik, Jakarta: Rineka Cipta..(2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Edisi Revisi VI*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bimantara, A., Rnadika Fndiyanto, Lusiana Tulhusnah. (2024). Dampak Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja ASN pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Situbondo dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Enterpreneur*. Vol. 3, No. 2, Hal : 322-334.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *RE (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. The Jossey-Bass business & management series.
- Denison, D. (1990). Corporate culture and organizational. *New York: Wiley. Dike, P.(2013). The impact of workplace diversity on organizations. Dobbin, F., & Jung, J.(2010). Corporate board gender diversity and stock performance: The competence gap or institutional investor bias. NCL Rev*, 89, 809.
- Dessler, G. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Indek Kelompok Gramedia)*.

- Farras, Afnan Murran. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pondok Pesantren Al-Harokah Darunnajah 12 Kota Dumai. Jurnal Tafidu, Vol. 1 No.4. pp. 286-304.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Undip.
- Gibson, J., Ivancevich, & Konopaske, R. (2013). *Organization Behavior, Structure, Processes*. Mc Graw-Hill.
- Hasibuan, M. S. . (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mas'Ud, F. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Moderasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Agam. INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research . Volume 4 Nomor 4 . Page 13733-13749
- Moheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. PT Raja Grafindo Persada.
- Mulang, H. (2021). The Effect of Competences, Work Motivation, Learning Environment on Human Resource Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, Vol.1, Issue. 2. Pp: 84-93.
- Mulyadi, D. (2015). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Alfabeta.
- Mumpuni, Fairuz Nenden Nabihah Muflih. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pelabuhan Perikanan Nusantara Karangantu. *Jurnal Economic Research and Organizational Studi (EROY)*. Vol 1, No.,1. pp. 24-27
- Paais, M. & Josef R. Pattiruhu. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business* . Vol 7 No 8 . pp. 577–588.
- Pancasasti, R. (2023). Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Jumanis-Baja*. Volume 05, No. 2. pp. 170-185
- Parashakti, R.D., Mochammad Fahlevi, Muhamad Ekhsan dan Acep Hadinata. (2019). The Influence of Work Environment and Competence on

Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector.. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 135. Pp. 259 - 267. *3rd Asia Pacific International Conference of Management and Business Science*.

Prasetyaningtiyas¹, S., Rizky Atika Salsabila Ivabianca Putri dan Dewi Prihatini. (2022). Pengaruh *Locus Of Control* dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi Pada PT. Telkomsel Branch Sidoarjo. *VALUE: Journal of Business Studies*. Volume 1 Issue. 2, pp. 158-179.

Purnama, SDR. & Sujoko. (2025). Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening, Studi pada CV. Andi Offset Yogyakarta. Jurnal Ekobis Dewantara, Vol. 8 No. 1. Hal. 1126- 1141

Puspita, D., & Widodo, S. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Persada Arkana Buana. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen Unsurya*, 1(1), 31– 41. <https://jom.unsurya.ac.id/index.php/jimen/article/view/18> Riduan. (2011). *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistika*. Alfabeta.

Rifqi¹, M. dan Rinda Asyutti .(2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompensasi Sebagai Variabel Moderating Pada BNI Syariah Cabang Pekalongan. Jurnal Bilal (Bisnis Ekonomi Halal), Volume 1, Nomor 2, Hal. 38-43.

Rivai, V., & Basri, A. F. M. (2005). *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. PT RajaGrafindo Persada.

Rivai, V., & Ella, J. (2013). Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. *Jakarta: PT Raja Grafindo Persada*, 1138.

Robbins, S. P., & Judge, A. T. (2016). Perilaku Organisasi Ed. 16 Cet 3. *Jakarta: Salemba Empat*.

Rusyan, H. . T. (2012). *Membangun Guru Yang Berkualitas*. PT. Pustaka Dinamika.

Sendi, N. P. N., & Heryanda, K. K. (2022). Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap produktivitas kerja pengrajin ukiran kayu di kecamatan tegallalang. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 8(1), 33–41.

Shamsudin, S., Velmurugan, V (2023) A Study on the Drivers of Corporate Culture Impacting Employee Performance in it Industry. Intern. Journal of Profess. Bus. Review. |Miami, v. 8, n. 2, | p. 01-19 ,

- Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Sobirin, A. (2007). Budaya organisasi Pengertian, Makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi. *Yogyakarta: IBPP STIM YKPN*.
- Soetrisno, A. P., & Gilang, A. (2018). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Bandung). *JURISMA : Jurnal Riset Bisnis & Manajemen*, 8(1), 62–75. <https://doi.org/10.34010/jurisma.v8i1.998>
- Sudarmanto. (2014). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. CV. Alfabeta.
- Sundari, W. dan Zuripai . (2024). Pengaruh Komunikasi Internal dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta. *Kencana Prenada Media Group*.
- Tika, P. (2006). Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan. *Jakarta: Bumi Aksara*.
- Wardana, Rizki Prasetya. 2022. Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Thyssenkrupp Technologies Indonesia Cabang Surabaya. *Jurnal Manejerial Bisnis* Vol. 6 No. 1 Agustus-November 2022 ISSN 2597-503X, hlm. 44-58
- Wati1,A.K. dan Mariana Puspa Dewi. (2025). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Kemampuan Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.Gauatri Lintas Nusantara Kab. Tulungagung. *Jurnal Ekonomi Pembangunan* Vol 7 No 1 . Hal. 129-138.
- Wibowo, M. P. (2013). *Manajemen Kinerja, Edisi Ke-3*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Tumbuhnya Generasi Milenial di Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0*. Rajawali Pers.
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*.
- Winardi, J. (2016). *Manajemen Perubahan*. Prenadamedia Group.