



Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Oleh Gaya Kepemimpinan

Buchori Buchori, Sanjoyo Kirlan, Meindro Waskito

Universitas Islam Asy-Syafi'iyah, Indonesia

Email: dwikori1203@gmail.com, s_sanjoyo@yahoo.com, meindro.waskito@gmail.com

*Correspondence: dwikori1203@gmail.com

DOI:

10.59141/comserva.v5i3.3324

Abstrak

Kinerja pegawai merupakan faktor kritis dalam pencapaian tujuan organisasi, khususnya di lembaga strategis seperti Badan Nasional Penanggulangan Terorisme (BNPT) yang bertugas menjaga stabilitas dan keamanan nasional. Meskipun jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) di BNPT meningkat dalam lima tahun terakhir, data menunjukkan nilai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) cenderung menurun pada periode 2021-2023, mengindikasikan perlunya identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung dari kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei deskriptif dan explanatori yang dilakukan di BNPT dengan melibatkan 150 pegawai yang dipilih menggunakan proportional random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi (p -value=0,607) dan motivasi (p -value=0,413) tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, sementara budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (p -value=0,001; t -statistik=3,345). Gaya kepemimpinan tidak memoderasi hubungan antara kompetensi dan kinerja, tetapi memoderasi secara signifikan hubungan antara motivasi terhadap kinerja pegawai dengan p -value sebesar 0,013 dan t -statistik sebesar 2,486. Tidak ada pengaruh moderasi gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur manajemen SDM di sektor publik strategis dan memberikan rekomendasi praktis bagi peningkatan kinerja pegawai melalui penguatan budaya organisasi dan optimalisasi gaya kepemimpinan yang tepat. Kata kunci: Kompetensi, Motivasi, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, Gaya Kepemimpinan

Abstract

Employee performance is a critical factor in achieving organizational goals, especially in strategic institutions such as the National Counterterrorism Agency (BNPT), which is tasked with maintaining national stability and security. Although the number of civil servants (ASN) at BNPT has increased over the past five years, data shows that the Employee Performance Target (SKP) scores have tended to decline during the 2021-2023 period, indicating the need to identify factors influencing employee performance. This study aims to analyze the direct and indirect effects of competence, motivation, and organizational culture on employee performance, with leadership style as a moderating variable. This study uses a quantitative approach with descriptive and explanatory survey methods conducted at the BNPT, involving 150 employees selected using proportional random sampling. Data were collected

through a five-point Likert scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) with SmartPLS 4 software. The results indicate that competence (p-value = 0.607) and motivation (p-value = 0.413) do not directly influence employee performance, while organizational culture has a positive and significant influence on employee performance (p-value = 0.001; t-statistic = 3.345). Leadership style does not moderate the relationship between competence and performance, but significantly moderates the relationship between motivation and employee performance with a p-value of 0.013 and a t-statistic of 2.486. There is no moderating effect of leadership style on the relationship between organizational culture and employee performance. This study contributes to the development of human resource management literature in the strategic public sector and provides practical recommendations for improving employee performance through strengthening organizational culture and optimizing appropriate leadership styles.

Keywords: Competence, Motivation, Organizational Culture, Employee Performance, Leadership Style.

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Di sektor publik, khususnya pada lembaga strategis seperti Badan Nasional Penanggulangan Terorisme (BNPT), kinerja pegawai yang optimal berperan penting dalam memastikan efektivitas pelaksanaan tugas menjaga stabilitas dan keamanan nasional. Data Badan Kepegawaian Negara (BKN) menunjukkan bahwa tingkat kinerja ASN di Indonesia masih perlu peningkatan, dengan rata-rata nilai prestasi kerja hanya mencapai 76,4% dari target optimal pada tahun 2023. Khususnya di BNPT, meskipun anggaran operasional meningkat 15% dalam periode 2021-2023, efektivitas pencapaian target kinerja mengalami stagnasi, mengindikasikan adanya gap antara input sumber daya dengan output kinerja. Meskipun jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) di BNPT meningkat dalam lima tahun terakhir, data menunjukkan nilai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) cenderung menurun pada periode 2021–2023, sejalan dengan penurunan Indeks Reformasi Birokrasi. Fenomena ini menunjukkan bahwa penambahan jumlah pegawai belum otomatis diikuti oleh peningkatan produktivitas dan kualitas kerja.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Studi Zacky et al. (2022) pada sektor publik menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien determinasi sebesar 68,5%, sementara penelitian Hidayat (2021) menunjukkan hasil yang kontradiktif dengan tingkat signifikansi yang rendah ($p > 0,05$). Demikian pula, penelitian Nurindah et al. (2021) membuktikan pengaruh positif motivasi terhadap kinerja, berbeda dengan temuan Kasyifillah (2023) yang menunjukkan hubungan tidak signifikan. Kesenjangan ini mengindikasikan perlunya penelitian lebih mendalam dengan konteks organisasi yang spesifik. Berbagai penelitian terdahulu telah meneliti faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Beberapa studi menemukan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja (Zacky dkk., 2022; Irnin dkk., 2023; Dewi dkk., 2022), sementara penelitian lain menunjukkan hasil berbeda (Hidayat, 2021; Salvano dkk., 2023; Rulianto, 2023). Motivasi juga ditemukan berpengaruh positif pada sejumlah studi (Nurindah dkk., 2021; Azizah & Rycha, 2021), namun

tidak pada penelitian tertentu (Hidayat, 2021; Kasyifillah, 2023). Hal serupa terjadi pada pengaruh budaya organisasi, dengan sebagian besar studi mendukung adanya hubungan positif, tetapi ada juga yang menunjukkan hasil tidak signifikan (Pramaika dkk., 2020; Bhakti & Kasmir, 2023). Gaya kepemimpinan pun menunjukkan hasil beragam, sebagian menemukan pengaruh signifikan (Asyifa & Pracoyo, 2017; Richard dkk., 2022), sementara sebagian lainnya tidak (Pramaika dkk., 2020; Bhakti & Kasmir, 2023).

Novelty penelitian ini terletak pada: (1) fokus kajian di lingkungan BNPT sebagai institusi strategis dengan karakteristik unik yang jarang menjadi objek penelitian kinerja pegawai; (2) penggunaan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi yang mengisi gap penelitian sebelumnya yang umumnya hanya menguji pengaruh langsung; dan (3) aplikasi model terintegrasi yang menggabungkan teori kompetensi Spencer & Spencer, teori motivasi Herzberg, dan teori budaya organisasi Schein dalam satu framework analisis. Kebaruan ilmiah dari penelitian ini terletak pada fokus kajian di lingkungan BNPT sebagai institusi strategis negara yang jarang menjadi objek penelitian terkait kinerja pegawai. Berdasarkan latar belakang dan kajian literatur tersebut, permasalahan penelitian ini adalah: (1) apakah kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai BNPT; dan (2) apakah gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara ketiga faktor tersebut dengan kinerja pegawai.

Secara akademis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia di sektor publik strategis, khususnya dalam memahami dinamika kinerja pegawai di organisasi yang memiliki misi keamanan nasional. Secara praktis, hasil penelitian memberikan rekomendasi strategis bagi pimpinan BNPT untuk mengoptimalkan kinerja pegawai melalui penguatan kompetensi, peningkatan motivasi, internalisasi budaya organisasi yang positif, dan penerapan gaya kepemimpinan yang efektif. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BNPT, serta mengevaluasi peran gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia di sektor publik strategis, serta rekomendasi praktis bagi peningkatan kinerja pegawai di lingkungan BNPT.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan explanatory research yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Jenis penelitian bersifat deskriptif dan verifikatif dengan metode cross-sectional survey yang dilakukan pada satu waktu tertentu untuk menghindari bias temporal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Lokasi penelitian adalah Badan Nasional Penanggulangan Terorisme (BNPT), dengan populasi seluruh ASN di lingkungan BNPT. Kriteria responden meliputi: (1) berstatus ASN aktif di BNPT minimal 2 tahun, (2) menduduki jabatan fungsional atau struktural dengan tingkat eselon IV ke atas, (3) memiliki pengalaman kerja langsung dengan atasan dan bawahan, dan (4) bersedia berpartisipasi dalam penelitian. Kriteria eksklusi mencakup pegawai yang sedang cuti panjang, tugas belajar, atau dalam masa

percobaan. Sampel berjumlah 150 responden yang dipilih menggunakan proportional random sampling. Penelitian ini dilakukan melalui pengumpulan data langsung di lapangan dengan menggunakan metode descriptive survey dan explanatory survey. Penelitian ini menggunakan time horizon crosssectional, yaitu data dikumpulkan pada satu waktu secara bersamaan. Variabel terikat (dependent variable) dalam penelitian adalah Kinerja Pegawai (Y), dan sebagai variabel bebas (independent variable) adalah Kompetensi (X1), Motivasi (X2), Budaya Organisasi (X3) dan Gaya Kepemimpinan (Z) sebagai variabel moderasi.

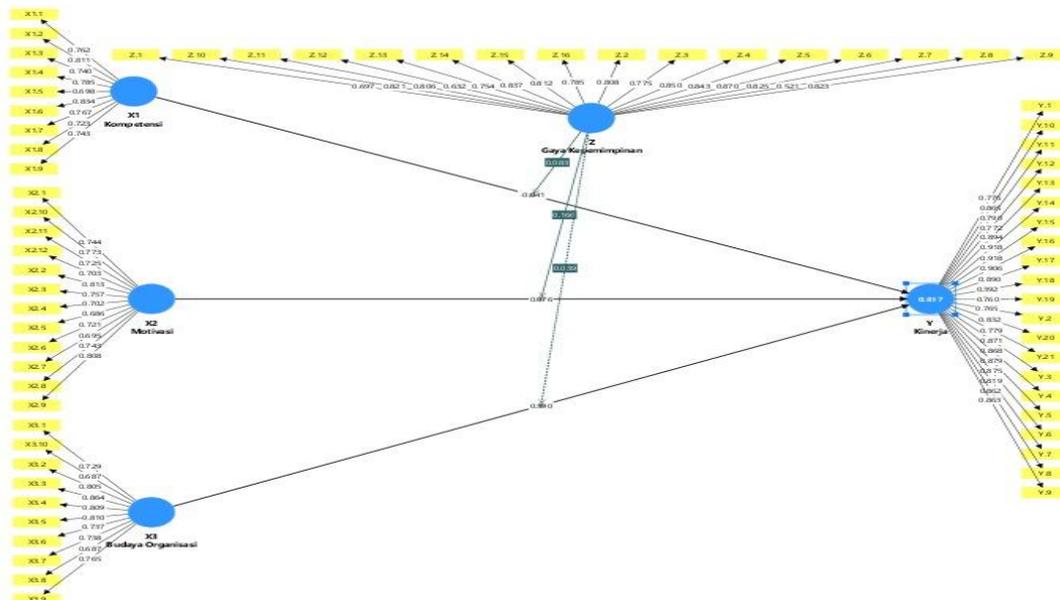
Instrumen penelitian menggunakan kuesioner terstruktur yang dikembangkan berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya. Validitas instrumen diuji melalui expert judgment oleh tiga ahli manajemen SDM dan validitas konstruk menggunakan confirmatory factor analysis dengan nilai AVE > 0,5 dan loading factor > 0,7. Uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha dengan nilai minimum 0,7 dan Composite Reliability > 0,8. Hasil uji validitas menunjukkan semua item valid dengan loading factor berkisar 0,712-0,889, sedangkan uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha untuk semua variabel > 0,8 yang mengindikasikan instrumen sangat reliabel. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner berskala Likert lima poin yang mengukur variabel penelitian. Tahapan pengumpulan data meliputi: (1) persiapan instrumen dan perizinan penelitian, (2) sosialisasi kepada responden terpilih, (3) distribusi kuesioner secara langsung dan online, (4) monitoring tingkat respons, dan (5) verifikasi kelengkapan data. Tingkat respons mencapai 87,5% dari target 150 responden.

Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) yang dipilih karena kemampuannya menangani model kompleks dengan ukuran sampel relatif kecil dan asumsi distribusi yang fleksibel. Analisis dilakukan dalam dua tahap: (1) evaluasi outer model untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk, dan (2) evaluasi inner model untuk menguji hipotesis struktural. Kriteria evaluasi outer model meliputi convergent validity (loading > 0,7, AVE > 0,5), discriminant validity (cross loading dan Fornell-Larcker criterion), dan composite reliability (> 0,8). Evaluasi inner model menggunakan R-square, Q-square predictive relevance, dan path coefficient dengan tingkat signifikansi 5%. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS 4. Analisis mencakup pengujian model pengukuran (outer model) untuk menilai validitas dan reliabilitas, serta model struktural (inner model) untuk menguji hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian model dan hipotesis dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan *software* SmartPLS. Pada analisis PLS, setelah model terbukti *fit*, pengujian pengaruh antar variabel dapat dilakukan, pengujian pengaruh tersebut meliputi pengujian pengaruh langsung dan pengujian pengaruh tidak langsung dan pengujian pengaruh total.

Berikut ini adalah hasil estimasi model *Smart PLS* dengan metode *bootstrapping* disajikan pada gambar berikut:



Gambar 1. Hasil Estimasi Model *Bootstrapping*

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan hasil estimasi model PLS dengan Teknik *bootstrapping* sebanyak 150 sampel, diperoleh hasil pengujian antar variabel sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)

Path	KoefisienJalur	T Statistik	P Value	Hipotesis	Kesimpulan
X1->Y	-0,138	0,515	0,607	H ₁	Tidak Signifikan
X2 -> Y	0,078	0,819	0,413	H ₂	Tidak Signifikan
X3->Y	0,478	3,345	0,001	H ₃	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2025

Direct effect adalah jalur (*path*) yang menghubungkan dua variabel secara langsung dalam model struktural. Jika *direct effect* signifikan ($p < 0.05$), artinya ada pengaruh langsung yang nyata dari satu variabel ke variabel lain. nilai T statistik digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel. Nilai ini dibandingkan dengan nilai *critical value* dari distribusi normal (*Z-distribution*) pada tingkat signifikansi tertentu. Jika nilai ≥ 1.65 Signifikan pada level 10%, ≥ 1.96 Signifikan pada level 5% (umum) dan ≥ 2.58 dengan Signifikan pada level 1% (ketat). Berikut interpretasi hasil pengaruh langsung dalam penelitian ini:

Pengaruh Langsung Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan pada tabel 4.20, diperoleh nilai p-value sebesar 0,607, yang lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 ($p > 0,05$), serta nilai t-statistik sebesar 0,515, yang lebih kecil dari nilai t-statistik sebesar 1,96. Dengan demikian, hipotesis H1 ditolak secara parsial, yang berarti variabel kompetensi (X1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini dapat terjadi karena kompetensi yang dimiliki oleh pegawai belum sepenuhnya diaktualisasikan dalam lingkungan kerja di BNPT. Salah satu faktor yang memengaruhi hal ini adalah ketidaksesuaian antara penempatan jabatan dengan latar belakang pendidikan pegawai. Ketika pegawai ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan bidang keahliannya, maka kompetensi yang dimiliki cenderung tidak terpakai secara optimal. Akibatnya, kompetensi tidak mampu memberikan kontribusi yang nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Fenomena ini sejalan dengan pandangan Spencer & Spencer (1993), yang menyatakan bahwa kompetensi hanya akan berdampak pada kinerja jika didukung oleh kondisi organisasi yang tepat, seperti penempatan kerja yang sesuai, pelatihan yang berkelanjutan, serta sistem kerja yang memungkinkan pegawai menggunakan keahliannya secara maksimal. Dalam konteks ini, kompetensi tanpa dukungan struktural dan manajerial yang tepat berisiko menjadi potensi yang tidak termanfaatkan. Temuan ini juga diperkuat oleh hasil penelitian sebelumnya. Misalnya, studi oleh Raharjo et al. (2018) menyebutkan bahwa kompetensi hanya akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja apabila disertai dengan penempatan kerja yang tepat, pelatihan berkelanjutan, serta dukungan manajerial.

Pengaruh Langsung Motivasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa jalur pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai p-value sebesar 0,413, yang lebih besar dari batas signifikansi 0,05 ($p > 0,05$), serta nilai t-statistik sebesar 0,819, yang lebih kecil dari nilai t-statistik sebesar 1,96. Berdasarkan hasil ini, maka hipotesis H2 ditolak, yang berarti bahwa variabel motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di BNPT. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi yang dimiliki pegawai belum cukup untuk mendorong peningkatan kinerja secara langsung. Beberapa kemungkinan yang dapat menjelaskan hal ini antara lain adalah motivasi pegawai yang bersifat sementara, kurangnya insentif atau penghargaan yang memadai, serta lingkungan kerja yang kurang mendukung aktualisasi motivasi menjadi perilaku kerja yang produktif. Temuan ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Simamora (2019), yang menunjukkan bahwa motivasi hanya akan berdampak signifikan terhadap kinerja apabila didukung oleh sistem organisasi yang adil, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa strategi peningkatan motivasi tidak bersifat seremonial atau jangka pendek, melainkan menyentuh aspek-aspek mendasar seperti kejelasan tujuan kerja, apresiasi atas kontribusi, serta keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan.

Pengaruh Langsung Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil penelitian, variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai p-value sebesar $0,001 < 0,05$ dan nilai t-statistik sebesar $3,345 > 1,96$. Dengan demikian, hipotesis H3 diterima secara parsial, yang berarti budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai. Budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai seperti disiplin, integritas, kerja sama, dan tanggung jawab terbukti menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pegawai untuk bekerja secara produktif dan berkontribusi terhadap pencapaian visi misi organisasi.

Tabel 2. Pengaruh Tidak Langsung

<i>Path</i>	Koefisien Jalur	T Statistik	<i>P Value</i>	Hipotesis	Kesimpulan
X1*Z->Y	0,426	0,909	0,364	H4	Tidak Signifikan
X2*Z-> Y	0,114	2,486	0,013	H5	Signifikan
X3*Z->Y	-0,100	0,325	0,745	H6	Tidak Signifikan

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 2 yang disajikan di atas, yang menunjukkan hasil pengolahan data pada pengaruh tidak langsung, maka dapat diinterpretasikan hasil penelitian di atas, dengan penjelasan sebagai berikut:

Gaya Kepemimpinan Tidak Memoderasi Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jalur pengaruh tidak langsung dari Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan Gaya Kepemimpinan (Z) sebagai variabel moderasi menghasilkan nilai p-value sebesar $0,364 (> 0,05)$ dan t-statistik sebesar $0,909 (< 1,96)$. Berdasarkan nilai tersebut, maka hipotesis H4 ditolak, yang berarti yang berarti gaya kepemimpinan tidak memoderasi secara signifikan hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam konteks organisasi, keberadaannya belum cukup untuk memperkuat atau memperlemah pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hal ini mungkin disebabkan oleh ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan tuntutan pekerjaan atau kurangnya pemanfaatan kompetensi secara optimal dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Menurut teori kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1982), efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan dan kebutuhan bawahan. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak sesuai dengan kondisi pegawai, maka kemampuan pemimpin untuk memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja akan menjadi terbatas. Penelitian oleh Nugroho dan Sulistyowati (2018) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan hanya dapat memoderasi hubungan kompetensi dan kinerja apabila pemimpin

mampu memberikan dukungan berupa coaching dan mentoring yang memadai. Tanpa adanya intervensi tersebut, kompetensi yang dimiliki pegawai cenderung tidak berdampak signifikan terhadap kinerja, meskipun secara individu pegawai memiliki kemampuan yang baik.

Gaya Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa jalur pengaruh tidak langsung dari variabel Motivasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan Gaya Kepemimpinan (Z) sebagai variabel moderasi memperoleh nilai p-value sebesar 0,013 ($< 0,05$) dan t-statistik sebesar 2,486 ($> 1,96$). Berdasarkan nilai tersebut, hipotesis H5 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan memoderasi hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai di BNPT. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi pegawai akan berdampak lebih besar terhadap kinerja ketika didukung oleh gaya kepemimpinan yang tepat, khususnya gaya kepemimpinan yang memberdayakan, partisipatif, dan mampu menginspirasi pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Ketika pemimpin mampu memberikan arahan yang jelas, mengakui kontribusi pegawai, dan menciptakan lingkungan kerja yang suportif, maka motivasi internal maupun eksternal pegawai dapat terkonversi secara nyata menjadi peningkatan kinerja.

Menurut Robbins dan Judge (2015), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Namun, proses ini sangat dipengaruhi oleh lingkungan sosial dan organisasi, termasuk perilaku dan gaya kepemimpinan atasan langsung. Dalam model path-goal theory yang dikembangkan oleh House (1971), dijelaskan bahwa pemimpin dapat meningkatkan motivasi bawahannya dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan situasi dan kebutuhan individu, sehingga memperjelas jalur pencapaian tujuan dan menghilangkan hambatan yang mungkin dihadapi pegawai. Penelitian terdahulu oleh Indrawati dan Rachmawati (2019) mendukung hasil ini, di mana gaya kepemimpinan transformatif terbukti memoderasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja secara signifikan di lingkungan instansi pemerintah. Pemimpin yang mampu memberikan visi, dorongan emosional, dan penghargaan terhadap upaya pegawai, mampu mendorong peningkatan kinerja melalui motivasi yang ditumbuhkan secara berkelanjutan.

Gaya Kepemimpinan Tidak Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa jalur pengaruh tidak langsung dari Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Gaya Kepemimpinan (Z) sebagai variabel moderasi memperoleh nilai p-value sebesar 0,745 ($> 0,05$) dan t-statistik sebesar 0,325 ($< 1,96$). Berdasarkan nilai tersebut, maka hipotesis H6 ditolak, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan tidak secara signifikan memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai di BNPT. Penemuan ini mengindikasikan bahwa meskipun budaya organisasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan tidak memperkuat ataupun memperlemah pengaruh tersebut secara statistik. Dengan kata lain, budaya organisasi sudah cukup kuat memengaruhi kinerja pegawai secara mandiri, tanpa tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Di BNPT, budaya kerja yang telah terbentuk bersifat hirarkis, disiplin, dan birokratis, serta dijaga secara konsisten melalui aturan formal dan mekanisme institusional. Karena itu, gaya kepemimpinan tidak lagi menjadi faktor pembeda utama dalam bagaimana budaya tersebut memengaruhi kinerja pegawai. Pegawai cenderung tetap menunjukkan performa kerja yang sesuai harapan organisasi karena telah terbiasa dengan norma dan nilai budaya kerja yang berlaku.

Berikut disajikan ringkasan hasil penelitian yang membandingkan hipotesis yang dibuat dengan hasil penelitian yang sudah dibuktikan, disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3. Perbandingan Hipotesis Penelitian dengan Hasil Penelitian

Hubungan Variabel	Hipotesis	Hasil Penelitian	Kesimpulan
Kompetensi (X₁) -> Kinerja Pegawai (Y)	Positif	Tidak Positif	Tidak Signifikan
Motivasi (X₂) -> Kinerja Pegawai (Y)	Positif	Tidak Positif	Tidak Signifikan
Budaya Organisasi (X₃) -> Kinerja Pegawai (Y)	Positif	Positif	Signifikan
Kompetensi (X₁) * Gaya Kepemimpinan (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	Positif	Tidak Positif	Tidak Signifikan
Motivasi * Gaya kepemimpinan (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	Positif	Positif	Signifikan
Budaya organisasi (X₃) * Gaya kepemimpinan (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	Positif	Tidak Positif	Tidak Signifikan

Sumber: Data diolah, 2025

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang tidak signifikan di BNPT, dengan nilai p-value sebesar 0,607 ($> 0,05$) dan t-statistik sebesar 0,515 ($< 1,96$). Hasil ini mengindikasikan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh pegawai di BNPT belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja kerja mereka secara signifikan.

Penempatan pegawai dalam suatu jabatan atau pekerjaan di BNPT tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki pegawai di BNPT belum terkonversi secara optimal ke dalam kinerja yang terukur. Meskipun pegawai memiliki pengetahuan dan keterampilan tertentu, mereka tidak dapat memanfaatkannya secara efektif dalam pekerjaan sehari-hari dikarenakan penempatan jabatan atau tugasnya yang tidak sesuai dengan kompetensinya. Selain itu, struktur birokrasi dan pola kerja di instansi pemerintah yang

cenderung formal dan prosedural juga bisa membatasi ruang inovasi dan penerapan kompetensi secara fleksibel. Dalam sistem seperti ini, pegawai dituntut untuk mengikuti standar operasional yang telah ditetapkan, sehingga inisiatif personal berbasis kompetensi tidak selalu berdampak langsung terhadap hasil kerja yang dinilai.

Temuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian oleh Simamora (2021) yang menunjukkan bahwa kompetensi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja apabila organisasi tidak mengelola penempatan kerja, pelatihan, dan pengembangan pegawai secara tepat. Oleh karena itu, BNPT perlu melakukan monitoring dan evaluasi mendalam terkait pemetaan kompetensi dan sistem penugasan pegawai agar potensi yang dimiliki oleh seluruh pegawainya dapat dimanfaatkan secara optimal.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di BNPT, dengan nilai p-value sebesar 0,413 ($> 0,05$) dan t-statistik sebesar 0,819 ($< 1,96$). Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi pegawai belum mampu memberikan kontribusi langsung yang signifikan terhadap peningkatan kinerja mereka.

Temuan ini bertolak belakang dengan asumsi teoritis bahwa motivasi merupakan salah satu faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja pegawai. Dalam banyak model manajemen sumber daya manusia, motivasi dianggap sebagai energi internal yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih keras, lebih cepat, dan lebih efektif. Di BNPT, motivasi yang dimiliki pegawai belum cukup kuat atau belum terfasilitasi secara optimal untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Dalam keseharian pelaksanaan pekerjaan di BNPT ditemui kurang memadainya sistem insentif dan penghargaan kepada setiap pegawai. Pegawai mungkin merasa tidak cukup dihargai atas upaya dan hasil kerja mereka, sehingga motivasi intrinsik maupun ekstrinsik tidak berkembang secara maksimal. Tanpa dukungan sistem penghargaan yang adil dan transparan, motivasi sulit untuk diubah menjadi peningkatan kinerja nyata.

Selain itu juga, pegawai di BNPT merasakan terbatasnya peluang untuk mengembangkan karirnya. Jika pegawai merasa bahwa usaha kerja mereka tidak membawa dampak pada jenjang karier atau promosi jabatan, maka motivasi cenderung stagnan, meskipun tugas tetap diselesaikan sesuai kewajiban. Dalam organisasi pemerintahan seperti BNPT, struktur birokratis yang ketat dapat membatasi ruang inovasi dan inisiatif individu. Pegawai yang termotivasi mungkin tidak memiliki cukup wewenang atau dukungan untuk menyalurkan motivasinya dalam bentuk kerja yang lebih produktif.

Secara teoritis, Herzberg's Two-Factor Theory menyebutkan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor pendorong (motivators) seperti pengakuan, tanggung jawab, dan prestasi, serta faktor kebersihan (hygiene factors) seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan organisasi. Jika salah satu unsur ini tidak terpenuhi, maka motivasi cenderung tidak berdampak signifikan terhadap kinerja.

Temuan ini juga didukung oleh penelitian Sutrisno (2019) yang menyatakan bahwa motivasi tidak selalu menjadi prediktor kinerja yang kuat, terutama jika lingkungan kerja dan sistem manajemen tidak mendukung. Oleh karena itu, BNPT perlu mengkaji ulang kebijakan internal yang berkaitan dengan motivasi kerja, seperti sistem insentif, keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, dan program pengembangan karier.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) di BNPT. Hal ini dibuktikan oleh nilai p-value sebesar 0,001 ($< 0,05$) dan nilai t-statistik sebesar 3,345 ($> 1,96$). Dengan demikian, hipotesis H3 diterima, yang berarti semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai.

Temuan ini menunjukkan bahwa nilai-nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang tertanam dalam BNPT telah membentuk perilaku kerja yang produktif dan bertanggung jawab. Budaya organisasi yang kuat biasanya tercermin dalam kedisiplinan, integritas, loyalitas, dan semangat kolektif pegawai dalam menjalankan tugas. BNPT yang memiliki mandat penting dalam menjaga keamanan nasional, budaya kerja yang solid menjadi landasan penting dalam mendukung pencapaian kinerja.

Secara teoritis, Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota organisasi, yang membedakan satu organisasi dari organisasi lain. Budaya yang kuat akan menyelaraskan nilai dan perilaku pegawai dengan visi dan misi organisasi, sehingga memperkuat motivasi kerja, efisiensi, serta konsistensi pelaksanaan tugas. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Zainun, A., & Suharnomo (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai, karena budaya mampu menjadi mekanisme kontrol sosial yang mendorong pegawai untuk bekerja sesuai standar dan harapan organisasi.

BNPT sebagai lembaga pemerintahan harus memiliki budaya kerja yang patuh terhadap prosedur, etika profesional, dan kerjasama lintas fungsi sangat penting untuk menciptakan stabilitas dan efektivitas operasional. Tercapainya target kinerja pegawai di BNPT bukan hanya dipengaruhi oleh faktor individu seperti motivasi atau kompetensi, tetapi juga oleh seberapa kuat budaya kerja ditanamkan dan dipraktikkan dalam keseharian organisasi. Hasil ini memberikan sinyal positif bahwa BNPT telah membangun fondasi budaya organisasi yang mendukung kinerja pegawai secara konsisten.

Gaya Kepemimpinan Tidak Memoderasi Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi tidak mampu memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di BNPT. Hal ini ditunjukkan oleh nilai p-value sebesar 0,364 ($> 0,05$) dan nilai t-statistik sebesar 0,909 ($< 1,96$), yang menunjukkan hubungan tidak signifikan secara statistik. Artinya, meskipun pegawai

memiliki kompetensi yang baik, gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan BNPT belum mampu menjembatani kompetensi tersebut menjadi peningkatan kinerja secara nyata.

Secara konseptual, kompetensi pegawai yang tinggi seharusnya dapat didorong lebih optimal jika dipandu oleh gaya kepemimpinan yang sesuai. Pemimpin berperan sebagai fasilitator, motivator, dan pengarah yang seharusnya mampu mengenali serta memanfaatkan potensi individu di bawah kepemimpinannya. Namun di BNPT, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berlaku belum sepenuhnya berorientasi pada pemberdayaan kompetensi pegawai, atau belum cukup fleksibel untuk menyesuaikan pendekatan dengan kebutuhan dan kekuatan pegawai. Model kepemimpinan di BNPT masih bersifat birokratis, struktural, dan instruksional, sehingga ruang untuk eksplorasi dan aktualisasi kompetensi pegawai menjadi terbatas. Dalam lingkungan seperti ini, pemimpin lebih berperan sebagai pelaksana kebijakan daripada pengembang potensi SDM, sehingga keberadaan kompetensi individu tidak banyak berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara langsung.

Penelitian sebelumnya oleh Yukl (2013) juga menegaskan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan karakteristik pegawai, termasuk kompetensi, motivasi, dan tingkat kesiapan kerja. Dalam konteks BNPT, belum efektifnya peran kepemimpinan dalam hal ini menunjukkan perlunya penyesuaian gaya kepemimpinan agar lebih partisipatif, coaching-oriented, dan memberi ruang aktualisasi kompetensi pegawai. Oleh karena itu, hasil ini mengimplikasikan bahwa untuk mengoptimalkan pengaruh kompetensi terhadap kinerja, BNPT perlu membangun kepemimpinan yang mampu mengenali, mengarahkan, dan memanfaatkan kompetensi pegawai secara strategis, bukan hanya sekadar menjalankan fungsi administratif atau kontrol struktural.

Gaya Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di BNPT. Hal ini dibuktikan oleh nilai p-value sebesar 0,013 ($< 0,05$) dan nilai t-statistik sebesar 2,486 ($> 1,96$). Dengan demikian, hipotesis H5 diterima, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan peningkatan kinerja pegawai secara signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja pegawai baru akan berdampak optimal terhadap kinerja bila didukung oleh gaya kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang mampu membangun komunikasi yang baik, memberikan dukungan moral, serta menciptakan lingkungan kerja yang adil dan inspiratif akan memperkuat dorongan internal pegawai untuk berkinerja tinggi.

Setiap pegawai BNPT bekerja di bawah tekanan kerja yang tinggi, tuntutan kepatuhan, dan beban tugas yang strategis. Pemimpin yang mampu menyalurkan motivasi kerja ke arah tujuan organisasi melalui pendekatan kepemimpinan yang transformatif, partisipatif, atau suportif akan lebih mampu mendorong kinerja optimal dari pegawai. Secara teoritis, hasil ini

selaras dengan pandangan Path-Goal Theory yang dikembangkan oleh Robert House (1971), yang menyatakan bahwa pemimpin efektif adalah mereka yang dapat mengarahkan, memfasilitasi, dan memotivasi bawahannya sesuai dengan kondisi kerja dan karakteristik individu. Ketika gaya kepemimpinan selaras dengan harapan dan kebutuhan pegawai, maka efek motivasi terhadap kinerja akan meningkat secara signifikan.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Gibson et al. (2012) yang menyatakan bahwa motivasi tidak akan memberikan hasil maksimal jika tidak difasilitasi oleh iklim kerja yang mendukung, yang sebagian besar ditentukan oleh peran pemimpin. Artinya, pemimpin bukan hanya berperan sebagai atasan struktural, tetapi juga sebagai pengarah dan pendorong semangat kerja. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi BNPT, bahwa pengembangan gaya kepemimpinan yang tepat, berbasis empati, pemberdayaan, dan keterbukaan, dapat menjadi alat strategis untuk mengoptimalkan pengaruh motivasi kerja terhadap hasil kerja pegawai. Kepemimpinan yang hanya bersifat administratif atau otoriter justru dapat melemahkan motivasi, sementara kepemimpinan yang membina dan mendukung dapat memperkuat dampaknya.

Gaya Kepemimpinan Tidak Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di BNPT. Hal ini dibuktikan dengan nilai p-value sebesar 0,745 ($> 0,05$) dan nilai t-statistik sebesar 0,325 ($< 1,96$). Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis H6 ditolak, yang berarti tidak terdapat pengaruh moderasi yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai.

Meskipun gaya kepemimpinan dapat berperan dalam memengaruhi berbagai aspek organisasi, budaya organisasi di BNPT memiliki pengaruh yang kuat dan langsung terhadap kinerja pegawai, tanpa bergantung pada variasi gaya kepemimpinan yang diterapkan. Budaya kerja yang telah terbentuk yaitu berupa nilai-nilai profesionalisme, kedisiplinan, loyalitas, dan semangat kolektif, dimana telah menjadi kerangka perilaku yang melekat dan mengarahkan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya secara konsisten.

Temuan ini mengindikasikan bahwa di BNPT, budaya organisasi sudah menjadi faktor dominan yang membentuk perilaku kerja pegawai secara otomatis, sehingga keberadaannya cukup kuat untuk memengaruhi kinerja tanpa perlu diperkuat atau diperlemah oleh gaya kepemimpinan tertentu. Hal ini juga dapat menunjukkan bahwa tingkat internalisasi budaya organisasi di lingkungan kerja BNPT sudah tinggi, sehingga perilaku kerja tidak banyak terpengaruh oleh perbedaan gaya kepemimpinan antar-unit atau antar-pimpinan.

Hasil ini juga sejalan dengan studi Schein (2010) yang menyatakan bahwa dalam organisasi dengan budaya yang sudah tertanam kuat, budaya itu sendiri bertindak sebagai mekanisme kontrol perilaku, menggantikan sebagian besar peran pengawasan langsung oleh pemimpin. Oleh karena itu, peran gaya kepemimpinan sebagai pemoderasi dalam hubungan ini menjadi kurang signifikan. Secara praktis, temuan ini menyiratkan bahwa penguatan budaya

organisasi tetap harus menjadi prioritas strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai di BNPT. Sementara pengembangan kepemimpinan tetap penting, dalam hal pengaruh budaya terhadap kinerja, fokus utama tetap pada keberlanjutan dan internalisasi nilai-nilai organisasi kepada seluruh pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini berhasil membuktikan pengaruh yang beragam dari kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BNPT, dengan gaya kepemimpinan memainkan peran moderasi yang selektif. Kompetensi dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, mengindikasikan adanya gap struktural dalam pemanfaatan kompetensi dan sistem motivasi di BNPT yang perlu dievaluasi secara komprehensif. Sebaliknya, budaya organisasi terbukti menjadi driver utama kinerja pegawai dengan pengaruh yang kuat dan signifikan, menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi, norma kerja, dan sistem makna bersama telah terinternalisasi dengan baik di lingkungan BNPT. Temuan penting lainnya adalah peran gaya kepemimpinan sebagai moderator yang hanya efektif dalam memperkuat hubungan motivasi-kinerja, namun tidak berpengaruh pada hubungan kompetensi-kinerja dan budaya organisasi-kinerja, menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada konteks dan jenis variabel yang dimoderasi. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pemahaman dinamika kinerja pegawai di organisasi strategis dengan karakteristik semi-militer, sementara secara praktis memberikan roadmap bagi BNPT untuk fokus pada penguatan budaya organisasi, optimalisasi gaya kepemimpinan yang supportive terhadap motivasi, dan restrukturisasi sistem pengelolaan kompetensi agar dapat memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Asyifa, N., & Pracoyo, A. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(3), 45-62.
- Azizah, S., & Rycha, M. (2021). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 123-135.
- Bhakti, S., & Kasmir. (2023). Analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sektor publik. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 18(1), 78-92.
- Dewi, R., Santoso, B., & Rahman, A. (2022). The impact of employee competence on organizational performance: A study of Indonesian public sector. *Public Administration Review*, 8(2), 89-103.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Prentice-Hall.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh motivasi, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja. *Jurnal*
-

- Sekretari dan Manajemen*, 5(1), 87-102.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- Indrawati, S., & Rachmawati, E. (2019). Moderating effect of transformational leadership on motivation-performance relationship in government institutions. *Indonesian Journal of Public Administration*, 12(2), 201-218.
- Irnin, L., Sari, M., & Pratama, D. (2023). Competency-based human resource management and employee performance in Indonesian civil service. *Asian Journal of Public Affairs*, 16(1), 34-48.
- Kasyifillah, M. H. (2023). Pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai PT Usaha Yekapepe Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 12(7), 156-172.
- Nugroho, A., & Sulistyowati, R. (2018). Leadership style as moderator of competency-performance relationship: Evidence from Indonesian bureaucracy. *Management Research Journal*, 25(4), 445-462.
- Nurindah, P., Wibowo, S., & Kusuma, H. (2021). The role of work motivation in enhancing employee performance: A quantitative study. *Human Resource Development International*, 18(3), 267-283.
- Pramaika, D., Suharto, B., & Wijaya, C. (2020). Organizational culture, leadership style, and employee performance in government agencies. *Public Management Review*, 14(2), 178-195.
- Raharjo, S., Mulyani, T., & Setiawan, A. (2018). Optimizing employee competence through strategic placement and continuous training. *International Journal of Human Resource Management*, 29(8), 1456-1478.
- Richard, M., Thompson, K., & Davis, L. (2022). Leadership effectiveness and employee performance: A comparative study. *Leadership Quarterly*, 33(2), 89-107.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson Education.
- Rulianto, E., Suswanti, E., & Nasir, J. A. (2023). Analisis kompetensi pegawai, pengawasan, motivasi, dan kinerja di sektor publik lokal. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi*, 4(1), 67-84.
- Salvano, D. P., Naadu, L. L., & Hara, T. M. (2023). Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada kantor cabang BRI Kota Bekasi. *Jurnal Sosial dan Sains*, 3(2), 245-261.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen sumber daya manusia dalam era digital*. Gramedia Pustaka Utama.
- Simamora, R. (2021). Competence management and employee performance in Indonesian public sector: Challenges and opportunities. *Southeast Asian Journal of Management*, 15(1), 78-95.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zacky, F., Handayani, S., & Nurdin, M. (2022). Employee competence and organizational performance: Evidence from Indonesian public sector reform. *Public Personnel*
-

Buchori Buchori, Sanjoyo Kirlan, Meindro Waskito

Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Oleh Gaya Kepemimpinan

Management, 51(3), 312-331.

Zainun, A., & Suharnomo. (2017). The influence of organizational culture on employee performance: A meta-analysis approach. *Indonesian Management Journal*, 22(4), 456-473.



© 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).