



PENGARUH *QUALITY OF LEADERSHIP* DAN *SELF-ACTUALIZATION* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MODERASI PT HADJI KALLA TOYOTA MAKASSAR

Rifki Wahyudi¹, Nurmiati², Rusnawati³
^{1,2,3} Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pengaruh kualitas kepemimpinan dan aktualisasi diri terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi di PT Hadji Kalla Toyota Urip Sumoharjo Makassar. Pendekatan asosiatif kuantitatif digunakan, melibatkan seluruh 130 karyawan sebagai responden melalui teknik pengambilan sampel jenuh. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dan didukung oleh sumber sekunder, dengan analisis yang dilakukan untuk menilai efek langsung dan moderasi antar variabel. Temuan menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan dan aktualisasi diri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga ditemukan secara signifikan memoderasi hubungan antara kualitas kepemimpinan, aktualisasi diri, dan kinerja. Hasil ini menyoroti pentingnya memperkuat kualitas kepemimpinan, memenuhi kebutuhan aktualisasi diri karyawan, dan menumbuhkan kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada literatur manajemen sumber daya manusia dengan memposisikan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kepemimpinan, aktualisasi diri, dan kinerja karyawan..

Kata Kunci : *Quality of leadership; self-actualization; kepuasan kerja; kinerja karyawan.*

ABSTRACT

This study examines the influence of quality of leadership and self-actualization on employee performance, with job satisfaction as a moderating variable at PT Hadji Kalla Toyota Urip Sumoharjo Makassar. A quantitative associative approach is employed, involving all 130 employees as respondents through a saturated sampling technique. Primary data were collected via questionnaires and supported by secondary sources, with analysis conducted to assess both direct and moderating effects among variables. The findings reveal that both quality of leadership and self-actualization have positive and significant effects on employee performance. Job satisfaction is also found to significantly moderate the relationships between leadership quality, self-actualization, and performance. These results highlight the importance of strengthening leadership quality, fulfilling employees' self-actualization needs, and fostering job satisfaction to enhance performance. Theoretically, this study contributes to human resource management literature by



positioning job satisfaction as a moderating variable in the relationship between leadership, self-actualization, and employee performance.

Keywords: *Leadership quality; self-actualization; job satisfaction; employee performance.*

PENDAHULUAN

Dinamika persaingan bisnis di era globalisasi menempatkan organisasi dalam situasi yang penuh tantangan dan ketidakpastian. Perusahaan tidak lagi hanya bersaing dalam aspek permodalan atau teknologi semata, melainkan pada kemampuan menciptakan inovasi berkelanjutan demi mempertahankan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Dalam lanskap kompetisi kelas dunia ini, paradigma manajemen telah bergeser; dari yang semula berorientasi pada aset fisik, menjadi berorientasi pada modal manusia (*human capital*). Sumber Daya Manusia (SDM) tidak lagi dipandang sekadar sebagai faktor produksi, melainkan sebagai mitra strategis dan penggerak utama (*primary driver*) yang menentukan keberhasilan eksekusi strategi perusahaan (Apipudin, 2022). Oleh karena itu, urgensi untuk mendorong produktivitas karyawan menjadi prioritas utama bagi manajemen dalam memastikan operasional perusahaan berjalan optimal dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Kendati peran SDM diakui sangat vital, data empiris menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan terkait produktivitas tenaga kerja di Indonesia dibandingkan dengan negara-negara tetangga. Berdasarkan laporan Organisasi Buruh Internasional (ILO) tahun 2021, produktivitas pekerja Indonesia masih tertinggal dan menempati peringkat kelima di kawasan Asia Tenggara. Data tersebut mencatat bahwa kontribusi *output* per satu jam kerja pekerja Indonesia hanya sebesar US\$12,96 (sekitar Rp194.000) terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Angka ini terpaut jauh di bawah Singapura yang mencapai US\$74,15, Brunei Darussalam sebesar US\$55,92, Malaysia sebesar US\$25,59, dan Thailand sebesar US\$15,06 (Katadata.co.id). Rendahnya tingkat produktivitas nasional ini menjadi sinyal peringatan bagi sektor industri di tanah air, mengindikasikan bahwa terdapat permasalahan fundamental dalam tata kelola kinerja, baik yang bersumber dari kesenjangan kompetensi, pendidikan, maupun faktor-faktor manajerial yang mempengaruhi kepuasan dan motivasi kerja.

Kinerja karyawan (*employee performance*) merupakan variabel kompleks yang tidak berdiri sendiri, melainkan hasil interaksi dari berbagai faktor internal dan eksternal. Secara teoritis, kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Widjaja, 2021). Dalam upaya membedah determinan kinerja, *Quality of Leadership* atau kualitas kepemimpinan diidentifikasi sebagai faktor eksternal yang krusial. Gaya kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, di mana pemimpin tidak hanya memberi perintah, tetapi juga memfasilitasi kebutuhan bawahan. Simatupang et al. (2023) menekankan bahwa pemimpin yang berkualitas mampu membangun lingkungan yang aman dan nyaman, serta secara rutin memberikan motivasi yang diperlukan



untuk memacu semangat tim. Sebaliknya, kualitas kepemimpinan yang buruk seringkali menjadi penyebab utama demotivasi yang berujung pada penurunan kinerja.

Di sisi lain, faktor internal individu berupa *Self-Actualization* memegang peranan yang tak kalah penting. Mengacu pada hierarki kebutuhan Maslow dan pandangan Robbins & Coulter (2010), aktualisasi diri merupakan puncak dari kebutuhan psikologis manusia untuk mewujudkan potensi dirinya secara utuh. Dalam konteks organisasi, karyawan yang memiliki kesempatan untuk mengaktualisasikan diri—menggunakan bakat, kreativitas, dan kemampuannya secara maksimal cenderung melakukan upaya ekstra (*extra-mile*) yang melampaui ekspektasi formal. Penelitian Xiong, Zhu, dan Yu (2018) memperkuat argumen ini dengan menemukan bahwa kompetensi psikologis, yang mencakup keyakinan diri untuk beraktualisasi, merupakan prediktor signifikan terhadap kinerja karyawan. Tanpa ruang untuk aktualisasi diri, karyawan akan merasa stagnan, yang pada akhirnya mematikan inovasi dan produktivitas.

Namun, literatur manajemen modern, khususnya yang berbasis pada *Psychological Competence Theory*, mengajukan proposisi bahwa pengaruh kepemimpinan dan aktualisasi diri terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung, melainkan dimoderasi oleh mekanisme psikologis lain, yaitu Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*). Locke (1969) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional positif yang lahir dari penilaian individu terhadap pengalaman kerjanya. Kepuasan kerja bertindak sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antar variabel. Lotje dan Sambul (2017) serta Meithiana (2017) berargumen bahwa persepsi karyawan terhadap kepemimpinan dan peluang aktualisasi diri akan dikalibrasi oleh tingkat kepuasan mereka. Misalnya, gaya kepemimpinan yang baik mungkin tidak berdampak maksimal pada kinerja jika karyawan tersebut merasa tidak puas dengan aspek lain (seperti kompensasi atau rekan kerja). Sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi dapat menjadi katalisator yang melipatgandakan dampak positif dari kepemimpinan dan aktualisasi diri terhadap kinerja.

Selain perspektif manajerial, diskursus mengenai kinerja juga memiliki dimensi spiritual yang relevan dengan konteks sosiologis masyarakat Indonesia. Nilai-nilai transendental, sebagaimana termaktub dalam Q.S At-Tawbah: 105, memberikan landasan etis bagi produktivitas. Allah SWT berfirman:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّوْنَ اِلٰى عِلْمِ الْغَيْبِ وَ الشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ ۝١٠٥

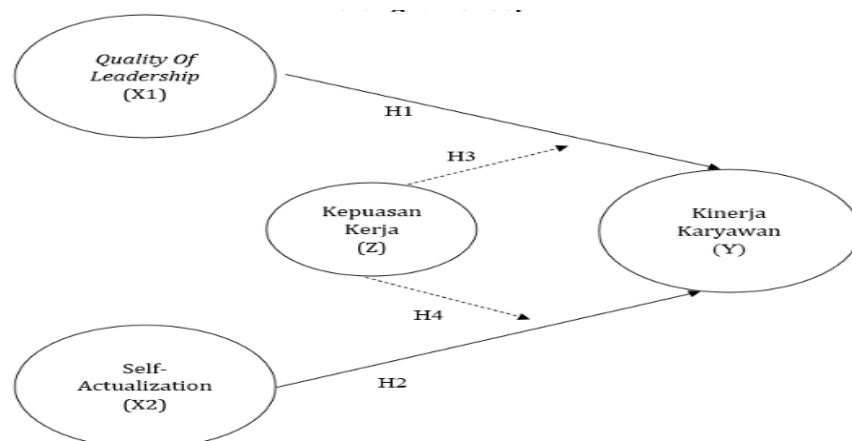
"Dan katakanlah: 'Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu...". Penafsiran Syaikh Abdurrahman bin Nashir as-Sa'di menegaskan bahwa bekerja bukan sekadar aktivitas transaksional duniawi, melainkan bentuk amal yang diawasi oleh Tuhan. Integrasi nilai spiritual ini menegaskan bahwa kinerja yang buruk, akibat kelalaian atau kurangnya integritas, merupakan bentuk pelanggaran terhadap amanah. Perspektif ini

memperkaya analisis perilaku organisasi dengan menambahkan dimensi tanggung jawab moral dalam bekerja.

Dalam Urgensi penelitian ini menemukan relevansinya pada fenomena yang terjadi di PT Hadji Kalla, khususnya Cabang Urip Sumoharjo, Makassar. Sebagai bagian dari Kalla Group yang merupakan konglomerasi bisnis terbesar di Kawasan Indonesia Timur, PT Hadji Kalla memiliki peran strategis sebagai agen tunggal pemasaran Toyota sejak 1969. Dengan jaringan luas yang mencakup 21 outlet di Sulawesi dan standar operasional global (Sales, Service, Spare Parts), perusahaan ini menuntut standar kinerja yang tinggi untuk mempertahankan dominasi pasar. Namun, pra-survei dan observasi awal menunjukkan adanya *gap* (kesenjangan) antara harapan perusahaan dengan realitas di lapangan.

Permasalahan kinerja terindikasi dari belum optimalnya pencapaian target dan produktivitas karyawan di cabang tersebut. Analisis awal menunjukkan beberapa faktor penyebab, di antaranya adalah persepsi mengenai kurangnya pengarahan spesifik dari pimpinan terkait mekanisme kerja, sehingga karyawan seringkali bekerja berdasarkan interpretasi pribadi yang tidak standar. Selain itu, minimnya tekanan positif dari atasan dan kurangnya ruang bagi karyawan untuk melakukan aktualisasi diri disinyalir berkontribusi pada rendahnya disiplin kerja. Fenomena di PT Hadji Kalla ini merefleksikan kompleksitas hubungan antara kepemimpinan, kebutuhan psikologis, dan hasil kerja, yang perlu dibuktikan secara empiris. Ketidakselarasan antara sumber daya besar yang dimiliki perusahaan dengan *output* kinerja karyawan menandakan perlunya evaluasi mendalam mengenai aspek *soft-side* manajemen.

Kerangka konseptual



METODOLOGI

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Penelitian ini dilakukan pada PT HADJI KALLA TOYOTA MAKASSAR. Populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai, dengan sampel 110 responden menggunakan metode *purposive sampling*. Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner skala Likert. Adapun

teknik pengolahan dan analisis data menggunakan *Partial Least Squares (PLS)* dengan uji validitas, reliabilitas, uji R^2 , serta uji hipotesis melalui *bootstrapping*.

HASIL

1. Pengujian Kualitas Data Melalui *Outer Model* atau *Measurement Model*

Convergent Validity bertujuan untuk mengevaluasi korelasi antara indikator-indikator yang digunakan dalam suatu konstruk. Sebuah penelitian dapat dianggap memenuhi syarat validitas konvergen jika indikator yang digunakan dalam konstruk tersebut saling berkorelasi, dan semua outer loading dari indikator tersebut harus signifikan secara statistik untuk memastikan kelayakan model. Standar untuk outer loading adalah 0,60.

Loading Factor (Measurement Model)

	Quality Of Leaders hip (X1)	Self-Actualization (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Kepuasan kerja (Z)	Efek Mode rasi 1	Efek Mode rasi 2	Ket.
X1.1	0.842						Valid
X1.2	0.870						Valid
X1.3	0.708						Valid
X2.1		0.819					Valid
X2.2		0.787					Valid
X2.3		0.724					Valid
X2.4		0.703					Valid
X2.5		0.754					Valid
Y1			0.740				Valid
Y2			0.750				Valid
Y3			0.832				Valid
Y4			0.817				Valid
Y5			0.733				Valid
Z1				0.701			Valid
Z2				0.797			Valid
Z3				0.889			Valid
X1*Z					1,000		Valid
X2*Z						1,000	Valid

Sumber: Data diolah SmartPLS.4

Berdasarkan pada tabel diatas dapat dilihat bahwa setiap indikator menunjukkan bahwa semua loading factor memiliki nilai diatas 0,07 sehingga indikator tidak ada yang perlu dieliminasi dari model. Validitas konvergen (*convergent validity*) yaitu bertujuan untuk melihat korelasi antar-indikator yang digunakan dalam suatu konstruk. Di dalam sebuah penelitian dapat dinyatakan telah memenuhi syarat validitas convergent apabila setiap indikator yang digunakan dalam suatu konstruk berkorelasi serta seluruh outer loading dari setiap indikator tersebut harus signifikan secara statistik demi untuk dapat memastikan pada setiap kelayakan model, serta standar yang dapat digunakan untuk outer loading yaitu 0,7 maka dapat dilihat pada tabel 1.6 yang menunjukkan bahwa semua indikator telah memenuhi syarat dalam validitas konvergen. *Convergent Validity* di dalam sebuah penelitian dapat ditentukan melalui AVE (*Average Variance Extracted*). (Hair, 2010), beliau berpendapat bahwa jika suatu medel mempunyai nilai AVE diatas 0,5 maka model tersebut dapat dikategorikan mempunyai nilai validitas konvergen (*Convergent Validity*) yang tinggi. Maka dari itu nilai AVE dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Quality Of Leadership (X1)	0.655
Self-Actualization (X2)	0.576
Kinerja Karyawan (Y)	0.602
Kepuasan Kerja (Z)	0.639

Sumber: Data diolah SmartPLS.4

Tabel Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai AVE untuk semua variabel berada di atas 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel memenuhi validitas konvergen karena memiliki nilai loading factor $> 0,7$ dan nilai AVE $> 0,5$.

2. Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Discriminant validity adalah salah satu analisis pengukuran yang digunakan demi untuk melihat mengenai sejauh mana konstruk yang satu dengan konstruk yang lainnya yang dapat berbeda dari analisis standar empiris. *Discriminant validity* merupakan tahapan yang digunakan demi untuk mengetahui serta untuk menilai apakah setiap variabel-variabel atau indikator dalam penelitian yang kita gunakan memiliki nilai yang unik dan hanya terkait dengan variabel atau indikatornya dan bukannya dari variabel atau indikator-indikator diluar yang diharapkan atau direpresentasikan. Adapun beberapa tahapan yang harus dilakukan untuk melihat apakah model penelitian memiliki validitas yang baik yaitu melalui *cross loading* dan hasil dari *fornell larcker criterion*.

Metode yang pertama yang dapat digunakan ialah dengan menggunakan *cross loading*, dari hasil *cross loading* harus menunjukkan bahwa dari setiap indikator harus mempunyai nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan indikator pada konstruk atau variabel lainnya adapun hasil dari uji *cross loading* pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :

Cross Loading

	Quality Of Leadership (X1)	Self-Actualization (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Kepuasan Kerja (Z)	Z x X1	Z x X2
X1.1	0.842	0.588	0.526	0.175	-0.314	-0.497
X1.2	0.870	0.493	0.532	0.190	-0.304	-0.442
X1.3	0.708	0.342	0.343	0.086	-0.237	-0.283
X2.1	0.484	0.819	0.655	0.452	-0.575	-0.630
X2.2	0.545	0.787	0.575	0.242	-0.408	-0.461
X2.3	0.447	0.724	0.554	0.159	-0.411	-0.452
X2.4	0.354	0.703	0.457	0.266	-0.386	-0.549
X2.5	0.429	0.754	0.527	0.277	-0.481	-0.468
Y1	0.443	0.520	0.740	0.331	-0.542	-0.479
Y2	0.450	0.544	0.750	0.351	-0.551	-0.502
Y3	0.544	0.650	0.832	0.411	-0.537	-0.475
Y4	0.471	0.598	0.817	0.313	-0.464	-0.443
Y5	0.361	0.533	0.733	0.305	-0.346	-0.330
Z1	0.036	0.160	0.208	0.701	-0.015	-0.118
Z2	0.023	0.229	0.226	0.797	-0.020	-0.138
Z3	0.274	0.408	0.496	0.889	-0.193	-0.377
ZxX1	-0.355	-0.602	-0.632	-0.135	1.000	0.772
ZxX2	-0.517	-0.676	-0.576	-0.316	0.772	1.000

Sumber: Data diolah SmartPLS.4

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai loading factor untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten memiliki nilai loading factor dari konstruk yang dituju lebih besar dibandingkan nilai loading konstruk yang lain jika dihubungkan dengan variabel laten lainnya. Hal ini berarti setiap variabel laten memiliki discriminant validity yang baik karena nilai korelasi indikator terhadap konstraknya lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi indikator konstruk lainnya.

Metode yang kedua paling sering digunakan yaitu dengan menggunakan metode uji *fornell larcker* demi untuk mendapatkan hasil discriminant validity yang baik dari sebuah model dari penelitian oleh karena itu akar dari AVE pada konstruk yang sama atau variabel yang sama harus lebih tinggi dibandingkan dengan beberapa variabel laten lainnya. Adapun hasil dari *fornell larcker* yang diperoleh dari hasil penelitian ini.

Fornell Larcker Criterion

Variabel	<i>Quality Of Leadership</i> (X1)	<i>Self-Actualization</i> (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
<i>Quality Of Leadership</i> (X1)	0.809			
<i>Self-Actualization</i> (X2)	0.600	0.759		
Kinerja Karyawan (Y)	0.590	0.737	0.776	
Kepuasan Kerja (Z)	0.194	0.375	0.444	0.799

Sumber: Data diolah SmartPLS.4

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, dapat terlihat semua nilai *Fornell-Larcker Criterion* tiap konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan variabel lain. Dengan demikian, baik *cross loading* maupun *fornell-larcker criterion* menunjukkan bukti bahwa konstruk pada model memiliki discriminant validity.

3. Composite Reliability

Composite reliability merupakan sebuah estimasi yang dapat dilakukan berdasarkan interkorelasi dari beberapa indikator yang dapat diobservasi. Nilai dari sebuah *Composite Reliability* yang secara keseluruhan dapat diterima pada penelitian eksploratori yang berkisar antara 0,60 sampai dengan 0,70. sebuah hasil penelitian dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi apabila nilainya 0,70 ke atas. Berikut merupakan tabel *composite reliability* sebagai berikut:

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>
Quality Of Leadership (X1)	0.739	0,774
Self-Actualization (X2)	0.815	0,825
Kinerja Karyawan (Y)	0.834	0,841
Kepuasan Kerja (Z)	0.756	0,959

Sumber: Data diolah SmartPLS.4

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa semua konstruk memiliki nilai cronbach's Alpha > 0,7, maka dapat dikatakan bahwa semua konstruk tersebut telah reliable.

Berdasarkan dari hasil data dan penjelasan pada analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa di dalam penelitian ini mempunyai *Convergent Validity* yang baik, serta internal *consistency reliability* yang baik. Berikut tabel yang memperlihatkan ringkasan validitas serta reliabilitas.

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	<i>Composie Reliability</i>	AVE	<i>Discriminnt Validity</i>
Quality Of Leadership (X1)	X1.1	0.842	0,774	0,691	Ya
	X1.2	0.870			
	X1.3	0.708			
Self-Actuialization (X2)	X2.1	0.819	0,825	0,576	Ya
	X2.2	0.787			
	X2.3	0.724			
	X2.4	0.703			
	X2.5	0.754			
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0.740	0,841	0,602	Ya
	Y2	0.750			
	Y3	0.832			

	Y4	0.817			
	Y5	0.733			
Kepuasan Kerja (Z)	Z1	0.701	0,959	0,661	Ya
	Z2	0.797			
	Z3	0.889			

Sumber: Data diolah SmartPLS.4

Inner Model (Pengujian Model Struktural)

Pengujian model struktural dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk, nilai signifikansi, dan R-square dari model penelitian. Model ini dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, uji T, serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Proses penilaian model menggunakan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Hasil estimasi R-square yang diperoleh dapat dilihat pada tabel berikut:

Nilai R-Square dan Adjusted R-Square

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan	0,706	0,694

Sumber: Data diolah SmartPLS.4

Berdasarkan tabel diatas dapat di jelaskan bahwa, nilai r square untuk variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,706. Hal ini berarti 70,6% variabel *Quality Of Leadership, Self-Actualization* dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan, sisanya 29,4% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Nilai adjusted R square memiliki nilai dengan interval antara 0 hingga 1. Jika nilai adjusted R Square semakin mendekati 1, maka menunjukkan bahwa variabel laten independen (X) menjelaskan variasi dari variabel laten dependen (Y) semakin baik. Pada penelitian ini, dapat di nilai *adjusted* R Square sebesar 0,694 atau 69,4%. Maka dapat disimpulkan bahwa 69,4% variasi yang terjadi pada variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel laten independen, sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh variabel lain.

Pengujian Hipotesis

Ukuran yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output path coefficients*. Berikut ini tabel output estimasi untuk pengujian model struktural pada penelitian ini.

Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sampl e mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STD EV)	P value s	Significa nce Levels
Quality Of Leadersh ip (X1) -> Kinerja karyawan (Y)	0.299	0.295	0.083	3.594	0.000	S
Self- Actualiza tion (X2) -> Kinerja karyawan (Y)	0.344	0.359	0.091	3.759	0.000	S
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.280	0.272	0.081	3.433	0.000	S
Kepuasan Kerja (Z) x Quality Of Leaders hip (X1) > Kinerja Karyawan (Y)	-0.379	-0.356	0.105	3.605	0.000	S
Kepuasan Kerja (Z) x Self-Act ualizati on (X2) > Kinerja Karyawan (Y)	0.186	0.169	0.094	1.978	0.024	S

Sumber: Data diolah SmartPLS.4



Pengujian dalam *SmartPLS*, dilakukan secara *statistic* setiap hubungan yang dihipotesiskan disimulasikan. Dihitung menggunakan *bootstrap* terhadap sampel. Pengujian dilakukan dengan *bootstrap* agar dapat meminimalisir masalah ketidaknormalan data dalam penelitian. Berikut hasil pengujian dengan *bootstrap* dari analisis *SmartPLS*.

a. Pengujian hipotesis 1 (Diduga *Quality Of Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Hadji Kalla Toyota Cabang Urip Sumoharjo Makassar)

Hipotesis satu (H1) yang menyatakan bahwa diduga *Quality Of Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, diperoleh nilai *t*-statistik yang lebih besar dari nilai *t*-tabel ($3,594 > 1,96$), dengan tingkat signifikan lebih kecil dari 0,05 ($0,00 < 0,025$). Hal ini berarti bahwa variabel *Quality Of Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis satu (H1) diterima.

b. Pengujian hipotesis 2 (Diduga *Self-Actualization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Hadji Kalla Toyota Cabang Urip Sumoharjo Makassar).

Hipotesis dua (H2) yang menyatakan bahwa diduga *Self-Actualization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, diperoleh nilai *t*-statistik yang lebih besar dari nilai *t*-tabel ($3,759 > 1,96$), dengan tingkat signifikan lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,025$). Hal ini berarti bahwa variabel *Self-Actualization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis dua (H2) diterima.

c. Pengujian hipotesis 3 (Diduga kepuasan kerja memoderasi hubungan antara *Quality of Leadership* dengan kinerja karyawan pada PT Hadji Kalla Toyota Cabang Urip Sumoharjo Makassar).

Hipotesis tiga (H3) yang menyatakan bahwa *diduga kepuasan kerja* memoderasi hubungan antara *Quality of Leadership* dengan kinerja karyawan, menunjukkan bahwa nilai *t*-statistic yang diperoleh lebih besar dari nilai *t*-table ($3,605 > 1,96$), dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Hasil ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki peran sebagai variabel moderasi yang signifikan dalam hubungan antara *Quality of Leadership* terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, nilai koefisien interaksi menunjukkan bahwa pengaruh moderasi tersebut tergolong lemah dan mengarah negatif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis tiga (H3) diterima, karena kepuasan kerja terbukti secara statistik memoderasi hubungan antara *Quality of Leadership* dan kinerja karyawan, meskipun tingkat pengaruhnya lemah.

d. Pengujian Hipotesis 4 (Diduga kepuasan kerja memoderasi hubungan antara *Self-actualization* dengan kinerja karyawan pada PT Hadji Kalla Toyota Cabang Urip Sumoharjo Makassar).

Hipotesis empat (H4) yang menyatakan bahwa *diduga kepuasan kerja* memoderasi hubungan antara *self-actualization* dengan kinerja karyawan, menunjukkan bahwa nilai *t*-statistic yang diperoleh lebih besar dari nilai *t*-table ($1,978 > 1,96$), dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,024 < 0,05$). Hasil



ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki peran sebagai variabel moderasi yang signifikan dalam hubungan antara self-actualization terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa dengan kepuasan kerja mampu memperkuat pengaruh self-actualization terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis empat (H4) diterima.

DISKUSI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *quality of leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Hadji Kalla Toyota Makassar. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang berkualitas mampu mendorong karyawan bekerja secara lebih efektif dan produktif. Pemimpin yang memberikan arahan jelas, dukungan, serta mampu membangun hubungan kerja yang baik akan meningkatkan kepercayaan dan motivasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Secara teoretis, hasil ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional (Bass & Riggio, 2006) yang menyatakan bahwa pemimpin yang inspiratif dan visioner mampu mendorong karyawan untuk melampaui target kerja. Temuan ini juga mendukung penelitian sebelumnya (Sugiarto & Bungatang, 2024; Jafar et al., 2021) yang membuktikan bahwa kualitas kepemimpinan memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan pada sektor otomotif.

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa *self-actualization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi diri, mengekspresikan kemampuan, dan memperoleh tantangan kerja yang bermakna cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Temuan ini mendukung teori Hierarki Kebutuhan Maslow (1954) yang menempatkan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tertinggi yang mendorong individu mencapai performa optimal. Hasil ini konsisten dengan penelitian Fauza et al. (2020) dan Rais et al. (2018) yang menyatakan bahwa aktualisasi diri berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, organisasi perlu menyediakan ruang pengembangan diri agar potensi karyawan dapat dimanfaatkan secara maksimal.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa kepuasan kerja memoderasi pengaruh *quality of leadership* terhadap kinerja karyawan. **Artinya, kepemimpinan yang baik** akan memberikan dampak yang lebih kuat terhadap kinerja ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja berperan sebagai kondisi psikologis yang memperkuat efektivitas kepemimpinan dalam memengaruhi perilaku kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan Psychological Competence Theory and Job Performance yang menempatkan kepuasan kerja sebagai faktor penting dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Hasil ini juga mendukung penelitian Suprpta (2015) dan Qomariah et al. (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam mendorong kinerja. Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memoderasi pengaruh *self-actualization* terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa aktualisasi diri akan lebih berdampak pada peningkatan kinerja apabila karyawan berada dalam kondisi kerja yang memuaskan. Kepuasan kerja memungkinkan karyawan mengoptimalkan potensi



dirinya secara lebih konsisten dan berkelanjutan. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Fauza et al. (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan aktualisasi diri secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan faktor kepuasan kerja agar pengembangan potensi karyawan dapat memberikan hasil yang optimal. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan dan aktualisasi diri, dengan kepuasan kerja sebagai faktor penguat hubungan tersebut. Hasil ini memberikan implikasi penting bagi manajemen dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kepemimpinan, pengembangan potensi karyawan, dan penciptaan kepuasan kerja.

REFERENSI

- Amalia, & Fitri, M. (2018). Analisis Perbandingan Efisiensi Bank Umum Konvensional Dan Bank Umum Syariah Di Indonesia Dengan Metode Data Envelopment Analysis. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 3(3), 342-352.
- Cindy, M., Adri, R., Surya, S., & Zarefar, A. (2022). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengungkapan Manajemen Risiko Determinants of Risk Management Disclosure*. 18(1), 6-75.
- Damayanti, M. I. (2011). Pengaruh Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial (Corporate Social Responsibility Disclosure) Terhadap Kepemilikan Institusional Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Skripsi. Universitas Diponegoro*.
- Ernawan, E. R., Manajemen, P. S., & Pasundan, U. (n.d.). *Tanggung jawab sosial perusahaan (corporate social responsibility)*.
- Gantino, R. (2016). Pengaruh Corporate Social Responsibility Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2008-2014. *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, 3(2), 19-32. <https://doi.org/10.24815/jdab.v3i2.5384>
- Hambrick, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*. *Academy of Management*, 26(1), 5-26. <https://doi.org/10.2307/256132>
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37(5), 1464-1479. <https://doi.org/10.1177/0149206310390219>
- Harts, S. L. (1995). A Natural Resource View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Junaedi, L. D. (2018). Pengaruh Efisiensi Operasional Dengan Kinerja Profitabilitas Pada Sektor Manufaktur Yang Go Public Di Bursa Efek Indonesia (Bei). *Jurnal Warta Edisi*, 53(9), 1689-1699.
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Palacios-Manzano, M. (2017). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2374-2383. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.038>



- Pondrinal, M. (2019). *PENGARUH PENGUNGKAPAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) TERHADAP KINERJA KEUANGAN DI PERUSAHAAN YANG GO PUBLIC*. 8(1), 51-59.
- Priyatiningsih, K. (2022). Faktor-Faktor Penentu Strategi Korporasi Dalam Perubahan Teknologi Dan Kemampuan Inovasi. *Jurnal Keuangan Dan Bisnis*, 20(1), 57-69.
- Rahmawati, A. K., Sari, S. R. K., & Hermawan, H. (2019). Analisis Perbandingan Efisiensi Bank Umum Konvensional dan Bank Umum Syariah di Indonesia. *Akuntabilitas*. <https://doi.org/10.15408/akt.v12i2.12600>
- Riani, D., & Hendrawan, S. (2020). DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA): PERBANDINGAN EFISIENSI BANK SYARIAH DAN BANK KONVENSIONAL PERIODE 2014-2018. *Neraca Keuangan: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*. <https://doi.org/10.32832/neraca.v15i2.3498>
- Sudiani, N. K. ayu, & Darmayanti, N. P. ayu. (2019). Pengaruh Profitabilitas, Likuiditas Pertumbuhan dan Investment Opportunity Set Terhadap Nilai Perusahaan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(2302-8912), 1-30. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/download/20349/14754>
- Sumitro, S. (2019). Keuntungan Dan Kelemahan Dari Setiap Jenis Struktur Organisasi. *Jurnal Informatika*, 2(2). <https://doi.org/10.36987/informatika>