

Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan CV Opal Transport)

Ilham Sugiri

Magister Manajemen, Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Yogyakarta, Republik Indonesia
E-mail : sugiri_08@ymail.com

Abstrak- Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi di CV Opal Transport. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode survei dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi terbukti signifikan memediasi pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan variabel yang dominan atau paling besar dalam mempengaruhi kinerja karyawan sehingga perlu dilakukan perbaikan dan peningkatan oleh manajemen CV Opal Transport.

Kata kunci : kinerja karyawan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi

I. PENDAHULUAN

Saat ini persaingan dunia bisnis di Indonesia semakin ketat, salah satu di antaranya adalah bisnis dalam bidang jasa transportasi. Munculnya ojek dan taksi online sangat mempengaruhi ketatnya persaingan jasa transportasi, mulai dari ojek konvensional, taksi konvensional, bahkan rental mobil. Walaupun memiliki segmen pasar yang berbeda, kemudahan ojek dan taksi online seperti menjadi pesaing baru bagi jasa rental mobil, karena sangat memudahkan pelanggan yang ingin bepergian, ditambah lagi ke depannya taksi online juga berencana menyediakan jasa rental mobil.

CV Opal Transport merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa rental mobil, paket wisata, dan pengiriman barang di Yogyakarta tentu saja terkena dampak dari persaingan bisnis di bidang jasa transportasi. Apalagi saat ini jasa ojek online sudah melebarkan sayapnya dengan menyediakan jasa pengiriman barang kilat dalam kota. Semakin ketatnya persaingan di bidang jasa transportasi merupakan salah satu dampak dari kemajuan teknologi. Sebenarnya CV Opal Transport sudah menggunakan teknologi dalam menjalankan bisnisnya, antara lain pengiklanan di web dan pemesanan online. Artinya CV Opal Transport tidak ketinggalan dalam masalah teknologi, hanya tinggal memaksimalkan kemampuan yang ada pada karyawan untuk terus menerus diupayakan agar tujuan yang diinginkan perusahaan tercapai. Kemajuan teknologi memang

menuntut karyawan untuk memiliki kompetensi dan kinerja yang tinggi.

Adanya permasalahan kinerja karyawan di CV Opal Transport diketahui setelah dilakukan wawancara singkat kepada manajer CV Opal Transport. Diketahui bahwa dari segi kuantitas, kinerja karyawan belum maksimal yang ditunjukkan dengan tidak tercapainya target kerja yang sudah ditentukan. Dilihat dari segi kualitas, pengetahuan karyawan tentang pekerjaan juga masih perlu ditingkatkan, karena terdapat beberapa karyawan yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya ditambah lagi sering terjadi komplain dari pelanggan tentang pelayanan.

CV Opal Transport harus berbenah diri dan mengoptimalkan kinerja karyawan agar tetap eksis dan sukses di dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, karena keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengevaluasi kinerja karyawan dan meningkatkan atau menciptakan berbagai aspek yang mempengaruhi peningkatan kinerja. Menurut Wibowo (2016), kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam melaksanakan kerjanya. Terdapat faktor dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya. Faktor dari sumber daya manusia sendiri diantaranya meliputi kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sedangkan faktor dari luar diri karyawan diantaranya meliputi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Dari berbagai faktor kinerja yang diungkapkan di atas, agar lebih lengkap maka penelitian ini menggunakan faktor-faktor yang bersumber dari dalam individu dan dari luar individu dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut dapat ditarik rumusan masalah, yaitu bagaimana pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan? Tujuan memilih cukup banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah agar dapat diketahui faktor apa saja yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan di CV Opal Transport yang dijadikan sasaran penelitian agar dapat dilakukan perbaikan kinerja di masa depan.

A. TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

1. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan dalam melakukan pekerjaan serta kemampuan mencapai tujuan yang ditetapkan (Gibson, et al, 2011). Mangkunegara (2009) menyatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan. Kinerja karyawan menurut Wibowo (2016) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Keberhasilan kinerja karyawan bisa diketahui jika perusahaan mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini bisa berupa tujuan atau target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja karyawan tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya. Untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan kinerja karyawan maka perlu dilakukan pengukuran kinerja. Bernardin dan Russel yang dikutip oleh Sudarmanto (2009) menyampaikan bahwa ada 6 indikator untuk mengukur kinerja karyawan. Adapun keenam indikator tersebut adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan supervisi, dan dampak interpersonal.

2. *Komitmen Organisasi*

Luthans (2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang karyawan mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan perusahaan. Gibson, et al (2010) memberikan pengertian bahwa komitmen adalah ekspresi karyawan terhadap perusahaan dalam bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan. Robbins dan Judge (2015) memandang komitmen dalam organisasi merupakan salah satu sikap kerja, karena merefleksikan perasaan seorang karyawan terhadap organisasi di tempatnya bekerja, seorang karyawan akan berupaya untuk tetap bekerja apabila menyukai organisasi tersebut.

Menurut Allen and Meyer yang dikutip Luthans (2011), komitmen organisasi bersifat multidimensi, ketiga dimensi tersebut adalah *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. *Affective commitment* merupakan keterkaitan emosi pada organisasi dan suatu kepercayaan terhadap nilai-nilainya. *Continuance commitment* berkaitan dengan nilai ekonomis yang diterima jika tetap berada dalam organisasi bila dibandingkan dengan keluar dari organisasi. *Normative commitment* berkaitan dengan kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi karena alasan-alasan moral dan etika. Penelitian ini menggunakan 6 indikator pengukur komitmen organisasi yang mewakili 3 dimensi di atas, yaitu keterikatan emosional dengan perusahaan dan bangga menjadi bagian dari perusahaan, tetap bertahan di perusahaan karena kebutuhan sekaligus keinginan dan resiko meninggalkan perusahaan, kewajiban dan tanggung jawab pada perusahaan dan tidak etis apabila pindah perusahaan (Meyer, et al dalam Sopiah, 2008).

3. *Kepuasan Kerja*

Menurut Kreitner dan Kinicki (2013) kepuasan kerja adalah respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Davis dan Newstrom yang dikutip Wibowo (2016) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Menurut Luthans (2011), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif dari seseorang yang muncul dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Kepuasan kerja merupakan hasil dari prestasi seseorang terhadap sampai seberapa baik pekerjaannya menyediakan sesuatu yang berguna baginya.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan tentunya harus ada ukuran yang menyatakan tinggi atau tidaknya kepuasan kerja karyawan. Luthans (2011) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja yang juga dapat dijadikan indikator sebagai pengukur kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja. Pekerjaan itu sendiri berarti dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Gaji berarti sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi. Supervisi dapat diartikan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Rekan kerja berarti tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Kelima indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja.

4. *Gaya Kepemimpinan*

Robbins dan Judge (2015) menyatakan kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Menurut Winardi (2007), gaya kepemimpinan adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk memahami suksesnya kepemimpinan dalam hubungan mana kita memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Keberhasilan kepemimpinan akan didapatkan dari gaya kepemimpinan yang muncul pada saat pemimpin memimpin bawahannya. Pengertian gaya kepemimpinan sendiri menurut Thoha (2007) adalah norma perilaku yang digunakan seorang pemimpin pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi bawahannya.

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku seseorang untuk mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan. Menurut House yang dikutip Thoha (2007) ada 4 macam gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi bawahan agar tujuan organisasi tercapai, yaitu kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan berorientasi prestasi.

5. *Budaya Organisasi*

Robbins dan Judge (2015) mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi

tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Menurut Gibson, et al (2011) budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada di setiap organisasi. Budaya organisasi dapat mendorong atau menurunkan efektifitas tergantung dari sifat nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang dianut. Menurut Davis yang dikutip Sobirin (2009), budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai pedoman berperilaku di dalam organisasi. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2009) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Budaya organisasi diperlukan dalam suatu perusahaan sebagai sistem nilai yang membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak untuk mencapai tujuan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Penelitian O'Reilly, et al yang dikutip oleh Robbins dan Judge (2015) mengidentifikasi 7 karakteristik utama budaya organisasi, yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas.

6. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Penelitian ini menggunakan penelitian terdahulu sebagai rujukan pengaruh antar variabel. Penelitian terdahulu yang menguji pengaruh antara budaya terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Chi et al (2008) dan Fauzi dkk (2016). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Chu dan Lai (2011) membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan Fu dan Deshpande (2014) memperlihatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Yeh dan Hong (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu juga ditemukan adanya pengaruh antar variabel sebelum mempengaruhi variabel kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Chi, et al (2008) dan Taurisa dan Ratnawati (2012) membuktikan hal tersebut yaitu hasil penelitiannya menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Penelitian yang dilakukan Ruvendi (2005) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Fu dan Deshpande (2014) dalam penelitiannya menjelaskan kepuasan kerja merupakan hal penting yang harus

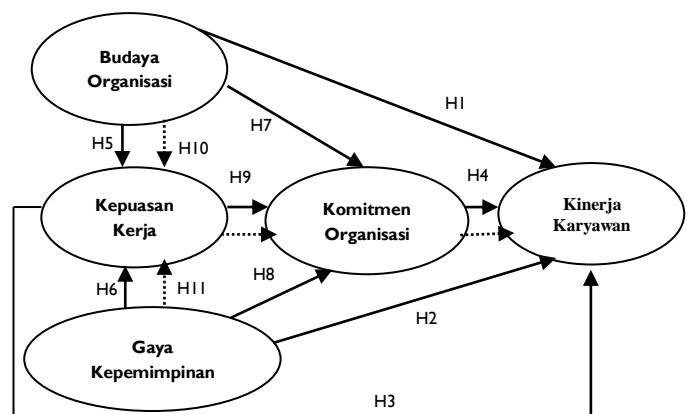
diperhatikan oleh organisasi karena dapat berpengaruh pada komitmen organisasi, apabila kepuasan kerja tinggi maka akan tingkat komitmen organisasinya akan menguat. Fauzi dkk (2016) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Perryer dan Jordan (2005) meneliti dasar hubungan antara komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan dilihat dari gaya mendukung dan gaya memadamkan pada organisasi Pemerintahan Federal Australia. Hasil penelitiannya menemukan bahwa gaya mendukung yang dimiliki seorang pemimpin berpengaruh positif terhadap komitmen berorganisasi.

7. Hipotesis

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H4 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H5 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- H6 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- H7 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
- H8 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
- H9 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
- H10 : Kepuasan kerja dan komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
- H11 : Kepuasan kerja dan komitmen organisasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan hipotesis, model penelitian yang diajukan meliputi variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan disajikan dalam gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

II. METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ini adalah di CV Opal Transport yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa rental mobil, paket wisata, dan pengiriman barang di Yogyakarta. Populasi karyawan CV Opal Transport berjumlah 143 orang dan akan digunakan metode sensus dalam pengambilan sampel, yaitu menggunakan seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode survei dengan menggunakan kuesioner. Teknik pengumpulan data ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan memberi tanggapan atas pernyataan dari kuesioner. Hasil dari kuesioner digunakan untuk mendapatkan data tentang indikator-indikator dari variabel-variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini. Kuesioner disusun menggunakan Skala Likert dengan lima jawaban bertingkat dari masing-masing pernyataan.

Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling*. *Structural Equation Modeling* digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pertimbangan bahwa *Structural Equation Modeling* memiliki kemampuan untuk menggabungkan model pengukuran dan model struktural secara simultan dan mempunyai kemampuan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung. *Structural Equation Modeling* sangat cocok digunakan karena dalam penelitian ini menggunakan variabel yang diukur oleh indikator (model pengukuran) dan masing-masing variabel berpengaruh terhadap variabel yang lain (model struktural).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Uji Validitas

Validitas berarti sejauh mana alat ukur dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2015). Pengujian validitas dilakukan dengan menguji validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa indikator-indikator dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi, sedangkan validitas diskriminan dinyatakan bahwa indikator-indikator dari konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi.

Cara menguji validitas konvergen dilakukan dengan uji signifikansi parameter dan nilai *standardized estimate*. Uji signifikansi parameter dianalisis dengan syarat nilai C.R. > 1,96, sedangkan *standardized estimate* dianalisis dengan syarat *standardized estimate* \geq 0,5. Berdasarkan hasil analisis data, semua indikator lolos dalam uji signifikansi parameter, tetapi ada 2 indikator yang tidak lolos uji nilai *standardized estimate* yaitu indikator keagresifan yang merupakan indikator pengukur budaya organisasi dan indikator ketepatan waktu yang merupakan indikator pengukur kinerja karyawan. Kedua indikator tersebut harus digugurkan atau tidak dipakai dalam analisis selanjutnya.

Pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan cara membandingkan akar kuadrat dari *Variance Extracted*

dengan nilai korelasi antar konstruk. Apabila akar kuadrat *Variance Extracted* lebih tinggi dari korelasi antar konstruk, maka validitas diskriminan terpenuhi (Ghozali, 2014). Berdasarkan hasil analisis data didapatkan nilai akar kuadrat *Variance Extracted* lebih besar dari semua korelasi antar konstruk/variabel. Hasil tersebut menunjukkan bahwa validitas diskriminan terpenuhi dan data dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

B. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan konsistensi indikator dalam mengukur konstruk. Sebuah konstruk mempunyai reliabilitas yang baik atau reliabel apabila nilai *Construct Reliability* \geq 0,70 dan nilai *Variance Extracted* \geq 0,50 (Ferdinand, 2014). Berdasarkan hasil analisis data didapatkan bahwa tidak terdapat nilai *Construct Reliability* yang lebih kecil dari 0,70, begitu pula nilai *Variance Extracted* juga tidak ditemukan nilai yang berada di bawah 0,50. Jadi seluruh indikator dalam penelitian ini konsisten mengukur konstruk yang diukurnya atau dapat juga dijelaskan bahwa reliabilitas terpenuhi dan data dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

C. Evaluasi Normalitas

Uji normalitas *univariate* dapat dilihat dari nilai *critical (c.r.) skewness*, sedangkan uji normalitas *multivariate* dapat dilihat dari nilai *critical (c.r.) kurtosis*. Distribusi normal terpenuhi apabila nilai *c.r.* berada pada rentang \pm 2,58 pada tingkat signifikansi 0,01 baik *univariate* maupun *multivariate*. Berdasarkan hasil analisis data tidak terdapat nilai *c.r. skewness* yang berada diluar rentang \pm 2,58. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa secara *univariate*, normalitas data sudah baik. Pada uji *multivariate* juga memberikan nilai *c.r.* sebesar 1,274, dimana angka ini dikategorikan data berdistribusi normal secara *multivariate*. Dengan demikian normalitas data sudah memenuhi syarat dan data dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

D. Evaluasi Outliers

Outliers adalah nilai ekstrim yang muncul baik secara *univariate* maupun *multivariate*. Pengujian ada tidaknya *univariate outliers* dilakukan dengan menganalisa nilai standart skor (*z-score*) yang mempunyai rata-rata nol dan standart deviasi sebesar satu dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *z-score* \geq 3, maka akan dikategorikan sebagai *univariate outliers*. Uji *multivariate outliers* dilakukan dengan kriteria *mahalanobis distance* pada tingkat $p < 0,001$. *Mahalanobis distance* ini dievaluasi dengan menggunakan *chi-square* pada derajat kebebasan sebesar jumlah indikator yang digunakan dalam penelitian. Apabila *mahalanobis distance* lebih besar dari *chi-square*, berarti dikategorikan sebagai *multivariate outliers*.

Berdasarkan hasil analisis data, tidak terjadi problem *outlier univariate* karena tidak terdapat nilai *z-score* \geq 3. Berdasarkan nilai *chi-square* dengan derajat bebas 26 (jumlah indikator variabel yang valid) pada tingkat signifikansi 0,001 yaitu 54,051, maka nilai *mahalanobis* yang melebihi 54,051 mengindikasikan adanya data *multivariate outliers*. Berdasarkan hasil analisis data, nilai tertinggi sebesar 48,312 yang masih di bawah 54,051.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan tidak terdapat adanya *multivariate outliers*.

E. Evaluasi Multikolinearitas

Nilai korelasi antar variabel eksogen yang lebih besar dari 0,8 atau 0,9 dan nilai korelasi variabel eksogen yang lebih besar dari nilai R2 memberikan identifikasi adanya problem multikolinearitas (Maruyama, 1998). Berdasarkan hasil analisis data didapatkan nilai korelasi antar variabel eksogen sebesar 0,199 dan R2 sebesar 0,235 pada variabel kepuasan kerja, sebesar 0,347 pada variabel komitmen organisasi, dan sebesar 619 pada variabel kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut variabel eksogen penelitian ini bebas multikolinearitas dan data layak digunakan.

F. Evaluasi Kriteria Goodness-of-Fit

Setelah asumsi-asumsi SEM terpenuhi, maka diperlukan analisis dalam uji kelayakan model. Pengujian kelayakan model dilakukan untuk mengetahui sejauhmana model hubungan antar variabel yang disusun secara teoritis didukung oleh kenyataan yang ada pada data empiris. Sebuah model dinyatakan layak jika masing-masing indeks dari kriteria *goodness-of-fit* mempunyai nilai yang memenuhi syarat berdasarkan *cut-off value* yang sudah ditetapkan. Adapun hasil uji kelayakan data disajikan pada tabel 1.

TABEL 1. EVALUASI KRITERIA GOODNESS-OF-FIT

Goodness-of-fit index	Cut-off value	Hasil	Evaluasi Model
Chi-square (df=286)	< 326,442	297,222	Baik
Probability	≥ 0,05	0,312	Baik
CMIN/DF	≤ 2,0	1,039	Baik
GFI	≥ 0,90	0,868	Marginal
AGFI	≥ 0,90	0,838	Marginal
TLI	≥ 0,95	0,994	Baik
CFI	≥ 0,95	0,995	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,017	Baik

Berdasarkan tabel 1, hasil perhitungan uji *chi-square* pada full model diperoleh nilai sebesar 297,222 yang masih di bawah *chi-square* tabel untuk derajat kebebasan 286 pada tingkat signifikan 0,05 yaitu sebesar 303,96. Nilai probabilitas sebesar 0,312, yang mana nilai tersebut di atas 0,05 sehingga memenuhi syarat. Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal. Berdasarkan hasil-hasil tersebut, dapat dijelaskan bahwa model secara keseluruhan memenuhi kriteria sebagai model fit.

G. Evaluasi Nilai Residual

Model yang baik memiliki *standardized residual covariance* yang kecil. Angka $\pm 2,58$ merupakan batas nilai *standardized residual covariance* yang diperkenankan (Hair dalam Ferdinand, 2014). Hasil analisis pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya nilai *standardized residual covariance* yang melebihi $\pm 2,58$. Nilai *standardized residual covariance* terbesar adalah -1,970. Berdasarkan hasil tersebut maka tidak perlu dilakukan modifikasi dalam model penelitian ini.

H. Uji Hipotesis

Hipotesis penelitian ini terdiri dari hipotesis kausalitas (sebab akibat) dan mediasi. Pengujian hipotesis kausalitas dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (C.R.) atau nilai P dari hubungan kausalitas hasil pengolahan SEM. Kriteria pengujian adalah menolak hipotesis nol apabila nilai P < 0,05 atau *Critical Ratio* (C.R.) > 1,96. Pengujian hipotesis mediasi dilakukan berdasarkan nilai P hasil pengolahan teknik *resampling* yaitu *bootstrapping* yang didasarkan pada pengujian signifikansi pengaruh tidak langsung. Apabila nilai P < 0,05 maka pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediator signifikan, yang berarti dukungan terhadap adanya mediasi. Adapun hasil pengolahan data uji hipotesis disajikan pada tabel 2 dan 3.

TABEL 2. UJI HIPOTESIS KAUSALITAS

Regression Weights	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
Kinerja karyawan ← Budaya organisasi	0,534	0,087	6,107	***	H1 diterima
Kinerja karyawan ← Gaya kepemimpinan	0,174	0,081	2,155	0,031	H2 diterima
Kinerja karyawan ← Kepuasan Kerja	0,257	0,108	2,39	0,017	H3 diterima
Kinerja karyawan ← Komitmen organisasi	0,160	0,08	2,001	0,045	H4 diterima
Kepuasan kerja ← Budaya organisasi	0,233	0,079	2,949	0,003	H5 diterima
Kepuasan kerja ← Gaya kepemimpinan	0,296	0,082	3,593	***	H6 diterima
Komitmen organisasi ← Budaya organisasi	0,204	0,095	2,151	0,031	H7 diterima
Komitmen organisasi ← Gaya kepemimpinan	0,287	0,099	2,904	0,004	H8 diterima
Komitmen organisasi ← Kepuasan Kerja	0,427	0,13	3,296	***	H9 diterima

TABEL 3 . UJI HIPOTESIS MEDIASI

Pengaruh antar Variabel	P	Keterangan
Budaya organisasi → Kepuasan kerja → Komitmen organisasi → Kinerja karyawan	0,034	H10 diterima
Gaya kepemimpinan → Kepuasan kerja → Komitmen organisasi → Kinerja karyawan	0,023	H11 diterima

1. Uji Hipotesis 1

Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 2. diketahui bahwa nilai C.R. pada hubungan

kausalitas budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 6,101 dan nilai P di bawah 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk C.R. dan

dibawah 0,05 untuk nilai P. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis 1 diterima, yang berarti dalam penelitian ini budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik, dengan kata lain kinerja karyawan juga akan ikut meningkat seiring tumbuhnya nilai-nilai dari budaya yang mendukung kinerja karyawan dan tujuan organisasi. Nilai-nilai budaya organisasi yang mendukung kinerja karyawan CV Opal Transport sudah ditunjukkan dalam indikator yang mengukur budaya organisasi dalam penelitian ini yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, dan stabilitas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chi, et al (2008) dan Fauzi dkk (2016), yaitu budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 2. diketahui bahwa nilai C.R. pada hubungan kausalitas gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 2,155 dan nilai P sebesar 0,031. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk C.R. dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis 2 diterima, yang berarti dalam penelitian ini gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan diperlukan untuk mempengaruhi karyawan agar berperan aktif dalam menjalankan tugasnya. Gaya kepemimpinan dapat menuntun karyawan untuk bekerja lebih giat, lebih baik, dan bertanggungjawab penuh atas tugas yang dibebankan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Dengan demikian, gaya kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chu dan Lai (2011) dan Yeh dan Hong (2012), yang menunjukkan hasil yang sama yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh kuat dan positif terhadap kinerja karyawan.

3. Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 2. diketahui bahwa nilai C.R. pada hubungan kausalitas kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 2,390 dan nilai P sebesar 0,017. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk C.R. dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis

3 diterima, yang berarti dalam penelitian ini kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Karyawan yang terpenuhi kebutuhan dasarnya oleh perusahaan meliputi gaji, promosi, dan supervisi tentunya akan merasa puas dalam bekerja dan merasa berutang budi pada perusahaan tempatnya bekerja sehingga akan mau melakukan pekerjaannya dengan sebaik mungkin untuk memajukan perusahaannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fu dan Deshpande (2014) dan Chi et al (2008) yang menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4. Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 4.18. diketahui bahwa nilai C.R. pada hubungan kausalitas komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 2,001 dan nilai P sebesar 0,045. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk C.R. dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis 4 diterima, yang berarti dalam penelitian ini komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Komitmen organisasi menunjukkan sikap karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam organisasi. Komitmen organisasional dibangun atas dasar kepercayaan karyawan atas nilai-nilai organisasi, kerelaan karyawan membantu mewujudkan tujuan organisasi, dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki bagi karyawan terhadap organisasi. Apabila seorang karyawan merasa terlibat dan memiliki loyalitas dengan organisasi maka dia akan merasa senang dalam bekerja dan merasa berkewajiban memajukan perusahaan sehingga kinerjanya dapat meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fu dan Deshpande (2014) dan Yeh dan Hong (2012) yang menyimpulkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Uji Hipotesis 5

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 2. diketahui bahwa nilai C.R. pada hubungan kausalitas budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 2,949 dan nilai P sebesar 0,003. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk C.R. dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis 5 diterima, yang berarti dalam penelitian ini budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kesesuaian antara individu dengan budaya organisasi dimana seseorang tersebut bekerja akan menimbulkan kepuasan kerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik apabila mereka merasa nyaman dengan kondisi yang ada di dalam perusahaan tempat ia bekerja. Lingkungan sosial dan nilai bersama di tempat kerja yang kondusif dapat mempengaruhi semangat dan kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi. Apabila karyawan cocok dengan budaya organisasi didalam suatu perusahaan tersebut maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Chi et al (2008) menyatakan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

6. Uji Hipotesis 6

Hipotesis 6 pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 2. diketahui bahwa nilai C.R. pada hubungan kausalitas gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 3,593 dan nilai P di bawah 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk C.R. dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis 6 diterima, yang berarti dalam penelitian ini gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang diterapkannya akan mampu meningkatkan kepuasan kerja bawahannya. Gaya kepemimpinan yang tepat dengan situasi dan kondisi akan menciptakan suasana kerja yang baik dalam perusahaan sehingga akan memberikan pengaruh yang positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan merasa diperhatikan apabila pemimpin peka terhadap kebutuhan dan keinginan karyawan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan suportif tentu saja akan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja, karena pemimpin selalu memberi perhatian dan dukungan langsung kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan suportif juga mudah didekati dan selalu menanggapi apabila karyawan ada kesulitan dalam pekerjaan. Karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja tanpa adanya tekanan pemimpinnya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ruveni (2005) yang menyatakan bahwa bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

7. Uji Hipotesis 7

Hipotesis 7 pada penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 2. diketahui bahwa nilai C.R. pada hubungan kausalitas budaya organisasi terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 2,151 dan nilai P sebesar 0,031. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk C.R. dan dibawah 0,05 untuk nilai P.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis 7 diterima, yang berarti dalam penelitian ini budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Budaya organisasi yang menempatkan nilai-nilai kemanusiaan, keterbukaan, rasa kebersamaan, dan pelibatan karyawan sebagai nilai bersama, akan membuat karyawan merasa organisasi tempat bekerja lebih sebagai keluarga besar di mana tujuan organisasi dipandang identik dengan tujuan pribadi karyawan sehingga mereka akan menunjukkan komitmen yang tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Fauzi dkk (2016) dan Taurisa dan Ratnawati (2012) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.

8. Uji Hipotesis 8

Hipotesis 8 pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 2. diketahui bahwa nilai C.R. pada hubungan kausalitas gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 2,904 dan nilai P sebesar 0,004. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk C.R. dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis 8 diterima, yang berarti dalam penelitian ini gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Melalui gaya kepemimpinan, seorang pemimpin diharapkan mampu mengatasi berbagai masalah dengan memanfaatkan sumber daya yang ada baik sumber daya modal maupun sumber daya manusia secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Apabila saat pemimpin akan melakukan pengambilan keputusan ketika ada masalah atau hal penting melibatkan dan mempercayai karyawan, maka karyawan akan merasa dihargai, dianggap penting, dan menjadi bagian dari organisasi sehingga menimbulkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Contohnya gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan manajer CV Opal Transport dapat memperkuat komitmen organisasi. Hal tersebut dengan alasan gaya kepemimpinan partisipatif meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan (House dalam Thoah, 2007).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Perryer dan Jordan (2005) dan Chu dan Lai (2011) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

9. Uji Hipotesis 9

Hipotesis 9 pada penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 2. diketahui bahwa nilai C.R. pada hubungan kausalitas kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 3,296 dan nilai P di bawah 0,000. Kedua

nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk C.R. dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis 9 diterima, yang berarti dalam penelitian ini kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Karyawan akan loyal dan merasa betah serta tidak ingin meninggalkan perusahaan karena telah merasa puas dengan apa yang diterima dari perusahaan tersebut. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui pengawasan dan dukungan yang baik dari pemimpin dan rekan kerjanya, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja. Hasil penelitian ini juga memperkuat teori yang disampaikan Wibowo (2016), yaitu kepuasan kerja memiliki hubungan signifikan dan kuat terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Fauzi dkk (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah pertanda awal timbulnya komitmen organisasi. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Fu dan Deshpande (2014) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh organisasi karena dapat berpengaruh pada komitmen organisasi.

10. Uji Hipotesis 10

Hipotesis 10 pada penelitian ini adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 3. diketahui bahwa nilai P pada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebesar 0,034 yang masih di bawah 0,05. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis 10 diterima, yang berarti dalam penelitian ini kepuasan kerja dan komitmen organisasi signifikan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya dengan meningkatkan budaya organisasi maka kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga meningkat yang akan diikuti pula dengan peningkatan kinerja karyawan.

Budaya organisasi CV Opal Transport yang memperhitungkan dampak hasil pada karyawan (orientasi orang) membuat nyaman dan menciptakan perasaan positif pada karyawan dalam melakukan pekerjaan, yang pada akhirnya hal tersebut membuat karyawan puas akan pekerjaannya. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan mampu mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen pada organisasinya, karena ketika karyawan merasa lebih dihargai dan diberi kesejahteraan mereka akan lebih nyaman untuk terus bertahan di suatu perusahaan. Komitmen organisasi yang dirasakan karyawan tentu saja akan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa dihargai, puas, dan tetap ingin

bertahan di perusahaan tentunya lebih dapat memaksimalkan kinerjanya, karena merasa perusahaan merupakan bagian dari dirinya sehingga memajukan perusahaan merupakan kewajiban sekaligus kebutuhan bagi individu karyawan.

11. Uji Hipotesis 11

Hipotesis 11 pada penelitian ini adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 3. diketahui bahwa nilai P pada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebesar 0,023 yang masih di bawah 0,05. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis 11 diterima, yang berarti dalam penelitian ini kepuasan kerja dan komitmen organisasi signifikan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Artinya dengan meningkatkan gaya kepemimpinan yang tepat maka kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga meningkat yang akan diikuti pula dengan peningkatan kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan suportif dan partisipatif yang diterapkan pemimpin CV Opal Transport tentunya membuat karyawan merasa puas, senang, nyaman, dan merasa dihargai karena pemimpin selalu mendukung, mudah didekati, dan selalu meminta pendapat karyawan dalam setiap pengambilan keputusan. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tentunya akan meningkatkan komitmen organisasi, karena karyawan yang selalu diminta pendapat saat pengambilan keputusan akan merasa terlibat dalam perusahaan dan menimbulkan rasa ikut memiliki bagi karyawan terhadap perusahaan. Apabila seorang karyawan merasa terlibat dan memiliki loyalitas dengan organisasi maka dia akan merasa senang dalam bekerja dan merasa berkewajiban memajukan perusahaan sehingga kinerjanya dapat meningkat.

I. Analisis Jalur

Analisis jalur dapat menjelaskan seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh langsung adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang muncul melalui variabel mediator/intervening. Pengaruh total adalah efek dari berbagai hubungan. Interpretasi hasil ini akan memiliki arti yang penting untuk menentukan strategi yang jelas dalam meningkatkan kinerja karyawan karena dapat diketahui pengaruh variabel terbesar yang mempengaruhi kinerja karyawan dan dapat diberi perhatian khusus dalam kebijakan perusahaan. Adapun hasil analisis jalur disajikan pada tabel 4.

TABEL 4. ANALISIS JALUR

No.	Pengaruh antar Variabel		Langsung	Tidak Langsung	Total
1.	Budaya organisasi	→ Kinerja karyawan	0,510	0,104	0,614
2.	Gaya kepemimpinan	→ Kinerja karyawan	0,169	0,138	0,307
3.	Kepuasan kerja	→ Kinerja karyawan	0,210	0,056	0,267
4.	Komitmen organisasi	→ Kinerja karyawan	0,169	0,000	0,169

Pembahasan hanya akan membandingkan pengaruh langsung, tidak langsung, dan total terhadap variabel kinerja karyawan saja, karena penelitian ini menitikberatkan pada kinerja karyawan yang menjadi pokok permasalahan pada obyek penelitian. Hasil analisis jalur pada pengaruh langsung dan total menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi merupakan variabel yang dominan atau paling besar dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil uji mediasi memang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi menjadi variabel intervening pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, tetapi pengaruhnya sangat kecil. Hasil tersebut dapat dilihat dari perbandingan antara pengaruh langsung dan tidak langsung. Hasil pengolahan data menyajikan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung. Berdasarkan hasil tersebut, manajemen CV Opal Transport disarankan melakukan perbaikan dan peningkatan pada budaya organisasi agar kinerja karyawan meningkat.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan CV Opal Transport, maka dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi terbukti signifikan memediasi pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan variabel yang dominan atau paling besar dalam mempengaruhi kinerja karyawan sehingga perlu dilakukan perbaikan dan peningkatan oleh manajemen CV Opal Transport.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Chi, Hsin Kuang ; H.R. Yeh, dan C.H. Yu. (2008). "The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction on the Organizational Performance in the Non-profit Organizations". *Journal of Global Business Management*. Vol. 4(1), p. 129-137.
- [2] Chu, Li-Chuan and Chun-Che Lai. (2011). "A Research on the Influence of Leadership Style and Job Characteristics on Job Performance among Accountants of County and City Government in Taiwan." *International Public Management Association for Human Resources, Public Personnel Management*. Vol. 40 No. 2, p. 101-118.
- [3] Dessler, Gary. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks.
- [4] Fauzi, Muhammad ; M.M. Warso ; dan A.T. Haryono. (2016). "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang)." *Journal of Management*. Vol. 02, No. 02, Maret.
- [5] Ferdinand, Augusty. (2014), *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [6] Fu, Weihui dan Satish Deshpande. (2014). "The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company." *J Bus ethics*. p. 339-349.
- [7] Gibson, James L et al. (2011), *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Fourteenth edition. New York : McGraw-Hill.
- [8] Ghozali, Imam. (2014). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 22.0*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [9] Hasibuan, Malayu S.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [10] Jose, Paul E. (2013). *Doing statistical mediation and moderation*. New York :Guilford Press.
- [11] Kreitner, Robert dan A. Kinicki. (2013). *Perilaku Organisasi*. Buku 1, Edisi kesembilan. Jakarta : Salemba Empat.
- [12] Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- [13] Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- [14] Maruyama, Geoffrey. (1998). *Basics of Structural Equation Modeling*. Thousand Oaks,CA : Sage.
- [15] Perryer, Chris dan Jordan, Catherine. (2005). "The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study In The Australian Public Sector," *International Journal of Public Administration*, Vol. 28 : p. 379-396.
- [16] Preacher, K. J dan A.F. Hayes. (2008). "Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models". *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879-891. Psychonomic Society, Inc.
- [17] Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi keenam belas, Jakarta: Salemba Empat.
- [18] Ruveni, Ramlan. (2005). "Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor." *Jurnal Ilmiah Binaniaga*. Vol. 01, No. 1. Hal. 17-26.
- [19] Sobirin, Achmad. (2009). *Budaya Organisasi : Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Edisi kedua. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- [20] Sopiha. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi Offset.
- [21] Sugiyono.(2015). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- [22] Taurisa, Chaterina Melina & Intan Ratnawati. (2012). "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT.Sido Muncul Kaligawe Semarang)." *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*. Vol. 19, No. 2, Hal. 170-187.
- [23] Thoha, Miftah. (2007). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- [24] Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Edisi kelima. Jakarta : Rajawali Pers.
- [25] Yeh, Hueryren and Dachuan Hong. (2012), "The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance," *Journal of Human Resource and Adult Learning* Vol. 8, No. 2, p. 50-59.