

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil CV Opal Transport

CV Opal Transport merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa rental mobil, paket wisata, dan pengiriman barang. CV Opal Transport didirikan pada tanggal 19 September 2008 dengan alamat Jalan Nyai Ahmad Dahlan No. 51 Kauman Ngupasan Gondomanan Yogyakarta. Setelah mengalami kemajuan dan perkembangan yang cukup pesat, untuk lebih memudahkan pelanggan dan daya tampung parkir kendaraan yang disewakan, maka diputuskan berpindah kantor baru. Mulai tahun 2015, CV Opal Transport mulai beroperasi di Jalan Jombor Lor RT 01 RW 18 Sinduadi Mlati Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta.

CV Opal Transport dalam menjalankan bisnisnya memiliki visi dan misi yang jelas agar semua fungsi dalam manajemen dapat berjalan dengan baik, karena adanya landasan yang kuat tentang kebijakan atau strategi dan hendak dibawa kemana arah

perkembangan bisnis selanjutnya. Visi dan misi CV Opal Transport sebagai berikut :

1. Visi

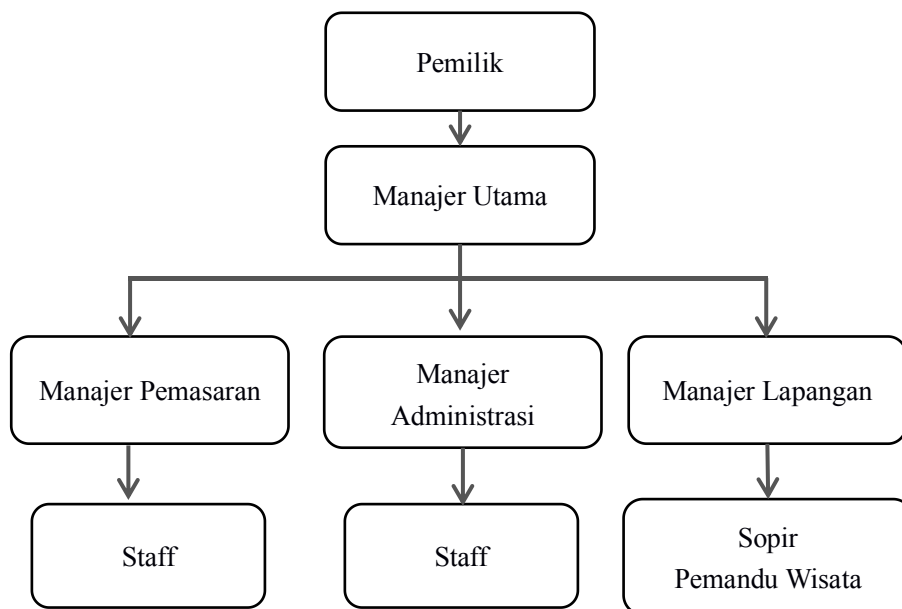
CV Opal Transport menjadi perusahaan jasa rental mobil dan paket wisata terkemuka dan terpercaya di Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Misi

- a. Memberikan pelayanan dan kepuasan terbaik kepada pelanggan.
- b. Membangun serta menciptakan citra terbaik perusahaan.
- c. Menjaga kepercayaan dan loyalitas pelanggan.
- d. Menciptakan lapangan kerja serta menyejahterakan karyawan dan lingkungan sekitar perusahaan.

CV Opal Transport membuat struktur organisasi dengan tujuan agar koordinasi dari masing-masing bagian atau divisi berjalan dengan lancar dan memudahkan pengendalian. Dengan demikian kesatuan aktivitas perusahaan dapat lebih terarah, yang pada

akhirnya mempermudah pencapaian tujuan perusahaan. Struktur organisasi CV Opal Transport sebagai berikut :



Gambar 4.1. Struktur Organisasi

B. Karakteristik Responden

Kuesioner yang didistribusikan kepada karyawan CV Opal Transport sebanyak 143 eksemplar yang dimulai sejak tanggal 20 Oktober 2016 sampai dengan 26 Oktober 2016. Kuesioner yang dikembalikan berjumlah 143 eksemplar dan semuanya layak digunakan. Berdasarkan hasil pengisian responden dari kuesioner yang dikembalikan, maka dapat diperoleh gambaran mengenai

karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Adapun karakteristik responden secara lebih rinci disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.1. Karakteristik Responden

No.	Karakteristik		Frekuensi	Persentase
1.	Jenis kelamin	Laki-laki	125	87,4%
		Perempuan	18	12,6%
	Total		143	100%
2.	Usia	21-30 tahun	26	18,2%
		31-40 tahun	95	66,4%
		41-50 tahun	22	15,4%
	Total		143	100%
3.	Pendidikan terakhir	SMP	12	8,4%
		SMA/SMK	110	76,9%
		D3/S1	21	14,7%
	Total		143	100%
4.	Masa kerja	1-3 tahun	16	11,2%
		4-6 tahun	109	76,2%
		> 7 tahun	18	12,6%
	Total		143	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2016, Lampiran 2

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa mayoritas responden yaitu karyawan laki-laki sebanyak 125 orang (87,4%) dan sisanya perempuan sebanyak 18 orang (12,6%). Responden berdasarkan usia didominasi oleh responden berumur 31-40 tahun

sebanyak 95 orang (66,4%). Berdasarkan dari latar belakang pendidikan, sebagian besar karyawan mempunyai latar belakang SMA/SMK yaitu sebanyak 110 orang (76,9%). Responden dengan masa kerja 4-6 tahun menempati jumlah terbanyak yaitu 109 orang (45,83%).

C. Deskripsi Jawaban Responden

Deskripsi jawaban responden digunakan untuk mendapatkan gambaran jawaban responden terhadap pernyataan yang diberikan dalam kuesioner. Gambaran jawaban responden ini didapatkan dari total frekuensi responden dalam memberikan jawaban pada masing-masing pernyataan yang mengukur variabel penelitian. Rata-rata dari penilaian jawaban responden dapat untuk menentukan kategori penilaian persepsi terhadap indikator atau variabel karena pernyataan memiliki jawaban bertingkat dari 1 s.d. 5. Untuk memudahkan penilaian dari rata-rata tersebut akan didasarkan pada rentang skor jawaban. Panjang kelas interval penilaian didapatkan dari jawaban tertinggi (5) dikurangi jawaban terendah (1) selanjutnya

dibagi dengan banyak kelas (5). Adapun kategori penilaian persepsi responden disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.2. Kategori Penilaian

<i>Means</i>	Kategori
1 - 1,79	Sangat Rendah
1,80 - 2,59	Rendah
2,60 - 3,39	Cukup
3,40 - 4,19	Tinggi
4,20 - 5,00	Sangat Tinggi

1. Deskripsi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 6 pernyataan dalam kuesioner yang didasarkan pada 6 indikator pengukur kinerja karyawan. Deskripsi variabel kinerja karyawan CV Opal Transport disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.3. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

No.	Indikator	Frekuensi Jawaban					<i>Mean</i>	Kategori
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Kualitas	1	21	48	54	19	3,48	Tinggi
2.	Kuantitas	0	17	47	64	15	3,54	Tinggi
3.	Ketepatan waktu	1	65	54	15	8	2,75	Cukup

No.	Indikator	Frekuensi Jawaban					Mean	Kategori
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
4.	Efektivitas biaya	1	20	42	60	20	3,55	Tinggi
5.	Kebutuhan supervisi	1	19	40	59	24	3,60	Tinggi
6.	Dampak interpersonal	1	18	43	67	14	3,52	Tinggi
Total							3,41	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2016, Lampiran 3

Berdasarkan tabel di atas, diketahui rata-rata keseluruhan sebesar 3,41 dapat diartikan bahwa kinerja karyawan CV Opal Transport berada pada kategori tinggi. Indikator kebutuhan supervisi memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu 3,60, dapat diartikan sebagian besar karyawan CV Opal Transport mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa didampingi manajer. Indikator ketepatan waktu memiliki rata-rata terendah yaitu 2,75.

2. Deskripsi Jawaban Variabel Komitmen Organisasi

Variabel komitmen organisasi dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 6 pernyataan dalam kuesioner yang didasarkan pada 6 indikator pengukur kinerja karyawan.

Deskripsi variabel komitmen organisasi pada CV Opal Transport disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.4. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi

No.	Indikator	Frekuensi Jawaban					Mean	Kategori
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Keterikatan emosional	1	22	67	38	15	3,31	Cukup
2.	Bangga bagian dari perusahaan.	1	22	72	41	7	3,22	Cukup
3.	Bertahan karena kebutuhan dan keinginan.	0	22	72	43	6	3,23	Cukup
4.	Resiko meninggalkan perusahaan.	0	27	63	42	11	3,26	Cukup
5.	Kewajiban dan tanggung jawab pada perusahaan.	0	18	76	32	17	3,34	Cukup
6.	Tidak etis pindah perusahaan.	1	34	67	32	9	3,10	Cukup
Total							3,24	Cukup

Sumber : Data primer yang diolah, 2016, Lampiran 3

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,24, hasil tersebut dapat diartikan bahwa komitmen organisasi pada CV Opal Transport berada pada kriteria cukup. Indikator Kewajiban dan tanggung jawab pada perusahaan memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 3,34.

Indikator yang memiliki rata-rata terendah sebesar 3,10 adalah tidak etis apabila pindah perusahaan.

3. Deskripsi Jawaban Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 5 pernyataan dalam kuesioner yang didasarkan pada 5 indikator pengukur kepuasan kerja. Deskripsi variabel kepuasan kerja pada CV Opal Transport disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.5. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

No.	Indikator	Frekuensi Jawaban					Mean	Kategori
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Pekerjaan itu sendiri	1	27	61	51	3	3,20	Cukup
2.	Gaji	1	26	66	41	9	3,22	Cukup
3.	Kesempatan promosi	1	19	72	43	8	3,27	Cukup
4.	Supervisi	1	26	70	41	5	3,16	Cukup
5.	Rekan kerja	1	23	74	42	3	3,16	Cukup
Total							3,20	Cukup

Sumber : Data primer yang diolah, 2016, Lampiran 3

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,20, hasil tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan kerja karyawan CV Opal Transport berada dalam kriteria cukup. Indikator kesempatan promosi memiliki rata-rata terbesar yaitu sebesar 3,27.

4. Deskripsi Jawaban Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 4 pernyataan dalam kuesioner yang didasarkan pada 4 indikator pengukur gaya kepemimpinan. Deskripsi variabel gaya kepemimpinan pada CV Opal Transport disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.6. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan

No.	Indikator	Frekuensi Jawaban					Mean	Kategori
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Direktif	0	19	58	48	18	3,45	Tinggi
2.	Suportif	2	23	62	44	12	3,29	Cukup
3.	Partisipatif	1	18	54	52	18	3,48	Tinggi
4.	Orientasi Prestasi	0	19	46	58	20	3,55	Tinggi
Total							3,44	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2016, Lampiran 3

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,44, hasil tersebut dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan manajer CV Opal Transport berada dalam kriteria tinggi. Indikator orientasi prestasi memiliki rata-rata terbesar yaitu sebesar 3,55, hasil tersebut menunjukkan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi lebih dominan pada manajer CV Opal Transport. Indikator supportif memiliki rata-rata terendah yaitu sebesar 3,29, hasil tersebut mengindikasikan bahwa dukungan dari manajer terhadap karyawan perlu ditingkatkan.

5. Deskripsi Jawaban Variabel Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 7 pernyataan dalam kuesioner yang didasarkan pada 7 indikator pengukur budaya organisasi. Deskripsi variabel budaya organisasi pada CV Opal Transport disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.7. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

No.	Indikator	Frekuensi Jawaban					Mean	Kategori
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Inovasi dan pengambilan resiko	0	12	48	62	21	3,64	Tinggi
2.	Perhatian terhadap detail	0	11	44	56	32	3,76	Tinggi
3.	Orientasi hasil	2	12	51	56	22	3,59	Tinggi
4.	Orientasi orang	2	14	51	57	19	3,54	Tinggi
5.	Orientasi tim	0	2	51	62	28	3,81	Tinggi
6.	Keagresifan	0	10	86	38	9	3,32	Cukup
7.	Stabilitas	0	7	44	48	44	3,90	Tinggi
Total							3,65	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2016, Lampiran 3

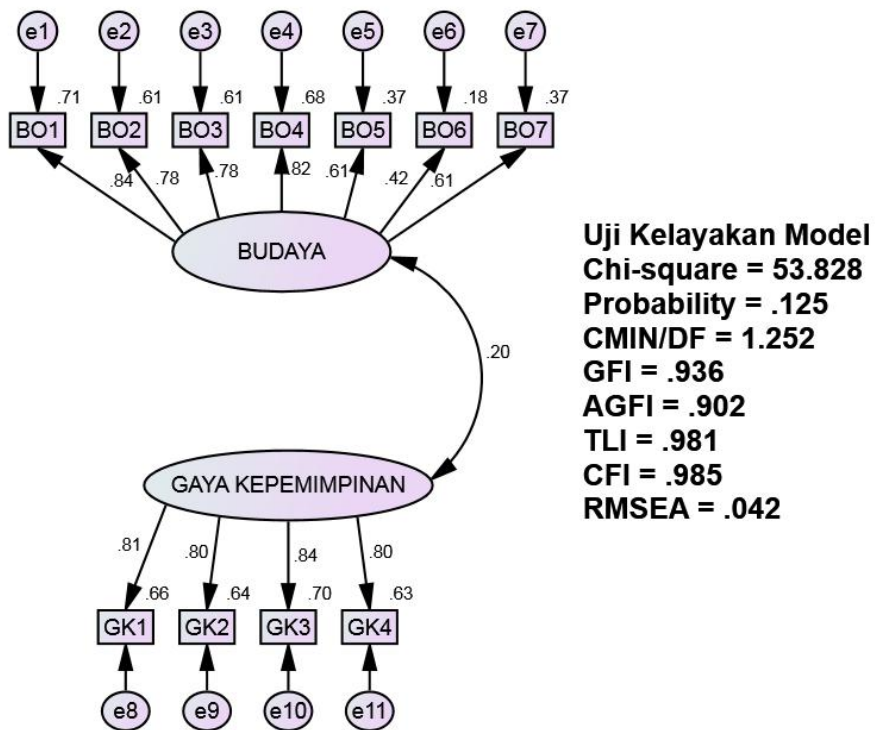
Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,65, hasil tersebut dapat diartikan bahwa budaya organisasi pada CV Opal Transport berada dalam kriteria tinggi. Indikator stabilitas memiliki rata-rata tertinggi yaitu sebesar 3,90, hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi pada CV Opal Transport lebih cenderung menekankan stabilitas dari apa yang sudah ada daripada berubah ke arah yang lain.

D. Uji Validitas

Validitas menjelaskan kemampuan alat ukur dalam hal ini indikator dalam menjelaskan variabel yang diukur. Uji validitas dalam *Structural Equation Modeling* atau SEM sering disebut analisis faktor konfirmatori. Analisis faktor konfirmatori dapat menguji apakah indikator-indikator yang mengukur variabel merupakan indikator yang valid atau tidak valid. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan uji validitas konvergen dan diskriminan.

1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa indikator-indikator dari suatu variabel/konstruksi seharusnya berkorelasi tinggi. Cara menguji validitas konvergen dilakukan dengan uji signifikansi parameter dan *standardized estimate*. Uji signifikansi parameter dianalisis dengan syarat nilai C.R. $> 1,96$, sedangkan *standardized estimate* dianalisis dengan syarat *standardized estimate* $> 0,5$. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan secara parsial antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Adapun model dan uji kelayakan model variabel eksogen disajikan sebagai berikut :



Gambar 4.2.
Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen

Berdasarkan gambar di atas, hasil uji kelayakan model variabel eksogen telah memenuhi semua kriteria *goodness-of-fit* yang dipersyaratkan. Model tersebut dapat diterima dan dapat dilanjutkan uji signifikansi parameter dan *standardized estimate*. Adapun uji signifikansi parameter dan *standardized estimate* disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.8. Uji Validitas Konvergen Variabel Eksogen Tahap 1

<i>Regression Weights</i>	<i>Estimate</i>	<i>Std. Estimate</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Ket.</i>
BO1 ← BUDAYA	1	0,845			Valid
BO2 ← BUDAYA	0,985	0,782	10,831	***	Valid
BO3 ← BUDAYA	0,993	0,779	10,531	***	Valid
BO4 ← BUDAYA	1,045	0,824	11,506	***	Valid
BO5 ← BUDAYA	0,659	0,611	7,779	***	Valid
BO6 ← BUDAYA	0,421	0,425	5,02	***	Gugur
BO7 ← BUDAYA	0,778	0,611	7,684	***	Valid
GK1 ← GAYA_KEPE MIMPINAN	1	0,812			Valid
GK2 ← GAYA_KEPE MIMPINAN	0,991	0,799	10,005	***	Valid
GK3 ← GAYA_KEPE MIMPINAN	1,051	0,838	10,869	***	Valid
GK4 ← GAYA_KEPE MIMPINAN	0,998	0,796	10,291	***	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2016, Lampiran 4

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan tabel di atas, seluruh indikator menunjukkan hasil yang baik yaitu nilai C.R. > 1,96. Hasil tersebut menjelaskan bahwa seluruh indikator dari variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan telah memenuhi uji signifikansi parameter. Selanjutnya dianalisis dengan melihat nilai *standardized estimate*, nilai *standardized estimate* indikator BO6 (keagresifan) masih di bawah 0,5.

Indikator BO6 harus digururkan atau tidak dipakai dalam analisis selanjutnya. Langkah selanjutnya adalah menguji ulang dengan tidak mengikutsertakan indikator BO6.

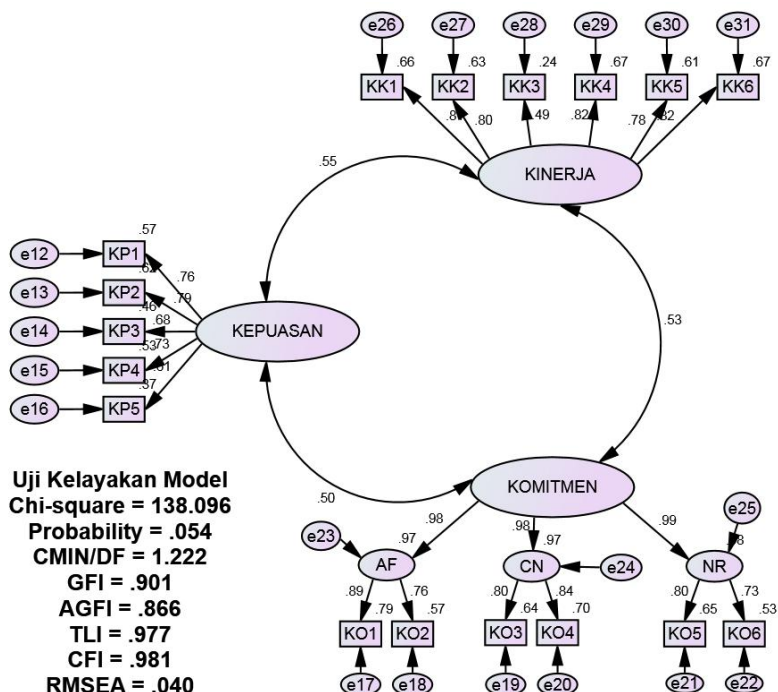
Tabel 4.9. Uji Validitas Konvergen Variabel Eksogen Tahap 2

<i>Regression Weights</i>	<i>Estimate</i>	<i>Std. Estimate</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Ket.</i>
BO1 ← BUDAYA	1	0,85			Valid
BO2 ← BUDAYA	0,984	0,785	10,915	***	Valid
BO3 ← BUDAYA	0,979	0,772	10,455	***	Valid
BO4 ← BUDAYA	1,04	0,825	11,528	***	Valid
BO5 ← BUDAYA	0,654	0,61	7,775	***	Valid
BO7 ← BUDAYA	0,765	0,604	7,595	***	Valid
GK1 ← GAYA_KEPE MIMPINAN	1	0,812			Valid
GK2 ← GAYA_KEPE MIMPINAN	0,991	0,799	10,005	***	Valid
GK3 ← GAYA_KEPE MIMPINAN	1,051	0,838	10,871	***	Valid
GK4 ← GAYA_KEPE MIMPINAN	0,997	0,796	10,289	***	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2016, Lampiran 4

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan tabel di atas, seluruh indikator yang tersisa sudah memenuhi validitas konvergen, yaitu nilai $C.R. > 1,96$ dan $standardized\ estimate > 0,5$. Indikator-indikator tersebut dapat dipakai untuk analisis

selanjutnya. Setelah uji validitas konvergen variabel eksogen, selanjutnya dilakukan uji validitas konvergen variabel endogen. Adapun model dan uji kelayakan model variabel endogen disajikan sebagai berikut :



Gambar 4.3.

Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen

Berdasarkan gambar di atas, hasil uji kelayakan model variabel endogen telah memenuhi semua kriteria *goodness-of-fit* yang dipersyaratkan. Model tersebut dapat diterima dan dapat dilanjutkan uji signifikansi parameter dan *standardized estimate*.

Adapun uji signifikansi parameter dan *standardized estimate* disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.10. Uji Validitas Konvergen Variabel Endogen Tahap 1

<i>Regression Weights</i>	<i>Estimate</i>	<i>Std. Estimate</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Ket.</i>
KP1 ← KEPUASAN	1	0,756			Valid
KP2 ← KEPUASAN	1,11	0,789	8,426	***	Valid
KP3 ← KEPUASAN	0,898	0,682	7,625	***	Valid
KP4 ← KEPUASAN	0,953	0,726	8,53	***	Valid
KP5 ← KEPUASAN	0,753	0,609	6,675	***	Valid
AF ← KOMITMEN	1	0,985			Valid
CN ← KOMITMEN	0,775	0,985	11,18	***	Valid
NR ← KOMITMEN	0,877	0,992	11,606	***	Valid
KO1 ← AF	1	0,888			Valid
KO2 ← AF	0,764	0,758	10,903	***	Valid
KO3 ← CN	1	0,801			Valid
KO4 ← CN	1,176	0,836	11,082	***	Valid
KO5 ← NR	1	0,804			Valid
KO6 ← NR	0,915	0,726	9,285	***	Valid
KK1 ← KINERJA	1	0,81	10,657	***	Valid
KK2 ← KINERJA	0,888	0,796	5,899	***	Valid
KK3 ← KINERJA	0,566	0,489	10,861	***	Gugur
KK4 ← KINERJA	1,012	0,821	10,178	***	Valid
KK5 ← KINERJA	0,984	0,783	10,915	***	Valid
KK6 ← KINERJA	0,938	0,816	10,657	***	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2016, Lampiran 4

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan tabel di atas, seluruh indikator menunjukkan hasil yang baik yaitu nilai C.R. > 1,96. Hasil tersebut menjelaskan bahwa seluruh indikator dari variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan telah memenuhi uji signifikansi parameter. Selanjutnya dianalisis dengan melihat nilai *standardize estimate*, nilai *standardized estimate* indikator KK3 (ketepatan waktu) masih di bawah 0,5. Indikator KK3 harus digugurkan atau tidak dipakai dalam analisis selanjutnya. Langkah selanjutnya adalah menguji ulang dengan tidak mengikutsertakan indikator KK3.

Tabel 4.11. Uji Validitas Konvergen Variabel Endogen Tahap 2

<i>Regression Weights</i>	<i>Estimate</i>	<i>Std. Estimate</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Ket.</i>
KP1 ← KEPUASAN	1	0,757			Valid
KP2 ← KEPUASAN	1,109	0,788	8,416	***	Valid
KP3 ← KEPUASAN	0,898	0,681	7,62	***	Valid
KP4 ← KEPUASAN	0,954	0,727	8,541	***	Valid
KP5 ← KEPUASAN	0,751	0,608	6,662	***	Valid
AF ← KOMITMEN	1	0,985			Valid
CN ← KOMITMEN	0,774	0,984	11,178	***	Valid
NR ← KOMITMEN	0,876	0,991	11,603	***	Valid
KO1 ← AF	1	0,888			Valid

<i>Regression Weights</i>	<i>Estimate</i>	<i>Std. Estimate</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Ket.</i>
KO2 ← AF	0,764	0,758	10,907	***	Valid
KO3 ← CN	1	0,801			Valid
KO4 ← CN	1,176	0,836	11,08	***	Valid
KO5 ← NR	1	0,804			Valid
KO6 ← NR	0,915	0,726	9,283	***	Valid
KK1 ← KINERJA	1	0,803			Valid
KK2 ← KINERJA	0,901	0,8	10,599	***	Valid
KK4 ← KINERJA	1,035	0,832	10,86	***	Valid
KK5 ← KINERJA	0,986	0,778	9,985	***	Valid
KK6 ← KINERJA	0,947	0,816	10,771	***	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2016, Lampiran 4

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan tabel di atas, seluruh indikator yang tersisa sudah memenuhi validitas konvergen, yaitu nilai C.R. > 1,96 dan *standardized estimate* > 0,5. Indikator-indikator tersebut dapat dipakai untuk analisis selanjutnya.

2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dinyatakan bahwa indikator-indikator dari konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Cara menguji validitas diskriminan adalah 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). Hasil akar kuadrat *Variance Extracted* dan korelasi antar konstruk/variabel disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.12. Uji Validitas Diskriminan

	BUDAYA	GAYA_KEPE MIMPINAN	KEPUASAN	KOMITMEN	KINERJA
BUDAYA	0,748				
GAYA_KEPE MIMPINAN	0,199	0,811			
KEPUASAN	0,342	0,404	0,715		
KOMITMEN	0,351	0,435	0,502	0,987	
KINERJA	0,675	0,429	0,538	0,527	0,805

Ket. : Nilai yang dicetak tebal adalah akar kuadrat *Variance Extracted*

Sumber : Data primer yang diolah, 2016, Lampiran 4

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa semua nilai akar kuadrat *Variance Extracted* lebih besar dari semua korelasi antar konstruk/variabel. Hasil tersebut menunjukkan bahwa validitas diskriminan terpenuhi.

E. 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). Adapun hasil uji *Construct Reliability* dan *Variance Extracted* disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.13. Uji Reliabilitas

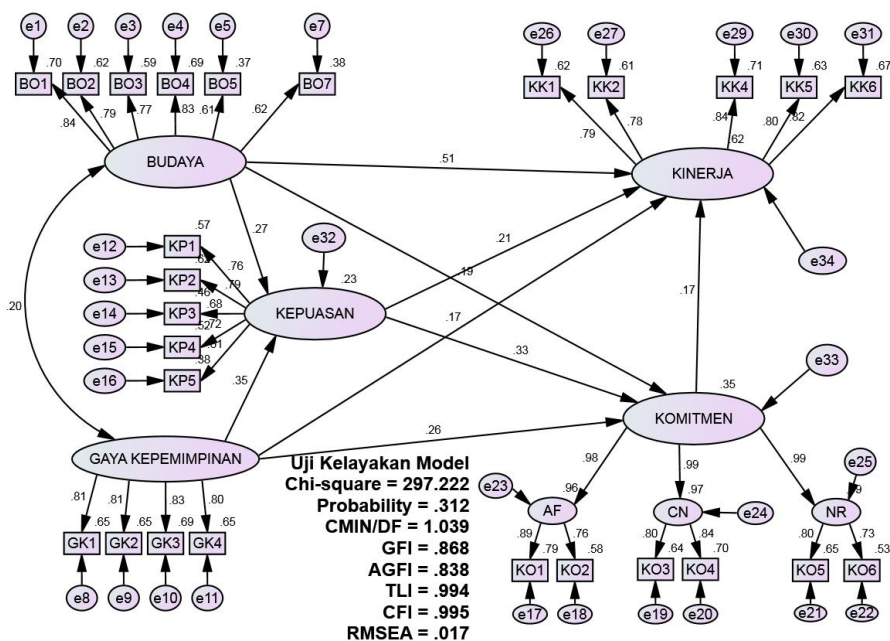
Variabel		<i>Construct Reliability</i>	<i>Variance Extracted</i>	Keterangan		
Budaya organisasi		0,883	0,560	Reliabel		
Gaya kepemimpinan		0,885	0,658	Reliabel		
Kepuasan kerja		0,838	0,511	Reliabel		
Komitmen organisasi	<i>Affective</i>	0,991	0,809	0,681	Reliabel	
	<i>Continuance</i>		0,802			0,670
	<i>Normative</i>		0,739			0,587
Kinerja karyawan		0,902	0,648	Reliabel		

Sumber : Data primer yang diolah, 2016, Lampiran 5

Berdasarkan tabel di atas, tampak 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.

F. Analisis Model Struktural

Setelah dilakukan analisis terhadap validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten, analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Modeling* secara full model. Analisis hasil pengolahan data pada tahap full model SEM dilakukan dengan melakukan uji kelayakan model serta uji signifikansi kausalitas. Diagram jalur untuk analisis full model yang sudah membuang indikator tidak valid disajikan sebagai berikut :



Gambar 4.4. Analisis Full Model

1. Evaluasi Asumsi SEM

a) 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*. Hasil uji normalitas data disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.14. Evaluasi Normalitas

Variabel	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>skew</i>	<i>c.r.</i>	<i>kurtosis</i>	<i>c.r.</i>
KK6	1	5	-0,373	-1,821	-0,299	-0,73
KK5	1	5	-0,294	-1,437	-0,585	-1,428
KK4	1	5	-0,268	-1,306	-0,558	-1,363
KK2	2	5	-0,194	-0,948	-0,539	-1,315
KK1	1	5	-0,136	-0,663	-0,619	-1,511
KO6	1	5	0,348	1,698	-0,286	-0,698
KO5	2	5	0,488	2,384	-0,315	-0,769
KO4	2	5	0,23	1,123	-0,569	-1,388
KO3	2	5	0,178	0,867	-0,311	-0,76
KO2	1	5	0,117	0,572	-0,087	-0,213
KO1	1	5	0,225	1,1	-0,362	-0,885
KP5	1	5	-0,051	-0,249	-0,158	-0,385
KP4	1	5	0,063	0,306	-0,249	-0,609

Variabel	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>skew</i>	<i>c.r.</i>	<i>kurtosis</i>	<i>c.r.</i>
KP3	1	5	0,105	0,513	-0,032	-0,079
KP2	1	5	0,147	0,717	-0,331	-0,807
KP1	1	5	-0,188	-0,916	-0,597	-1,457
GK4	2	5	-0,129	-0,628	-0,721	-1,76
GK3	1	5	-0,074	-0,363	-0,49	-1,195
GK2	1	5	0,02	0,097	-0,308	-0,753
GK1	2	5	0,108	0,526	-0,679	-1,657
BO7	2	5	-0,216	-1,056	-0,99	-2,416
BO5	2	5	0,135	0,658	-0,877	-2,14
BO4	1	5	-0,264	-1,29	-0,171	-0,417
BO3	1	5	-0,263	-1,286	-0,16	-0,39
BO2	2	5	-0,184	-0,9	-0,76	-1,854
BO1	2	5	-0,131	-0,641	-0,541	-1,321
<i>Multivariate</i>					8,133	1,274

Sumber : Data primer yang diolah, 2016, Lampiran 6

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa tidak terdapat nilai *c.r. skewness* yang berada diluar rentang $\pm 2,58$. Hal 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.

b) 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 $\geq \pm 3$, maka akan dikategorikan sebagai *univariate outliers*. Hasil uji pengolahan data outliers secara *univariate* disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.15. Evaluasi *Univariate Outliers*

<i>Zscore</i>	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Zscore(BO1)	143	-1,97003	1,62632	0	1
Zscore(BO2)	143	-1,98501	1,39423	0	1
Zscore(BO3)	143	-2,87945	1,57202	0	1
Zscore(BO4)	143	-2,83886	1,63449	0	1
Zscore(BO5)	143	-2,38485	1,56534	0	1
Zscore(BO7)	143	-2,11704	1,22197	0	1
Zscore(GK1)	143	-1,65674	1,76029	0	1
Zscore(GK2)	143	-2,58355	1,93568	0	1
Zscore(GK3)	143	-2,76694	1,70393	0	1
Zscore(GK4)	143	-1,73755	1,62015	0	1

<i>Zscore</i>	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Zscore(KP1)	143	-2,78114	2,28514	0	1
Zscore(KP2)	143	-2,63792	2,12198	0	1
Zscore(KP3)	143	-2,87974	2,20425	0	1
Zscore(KP4)	143	-2,75586	2,34561	0	1
Zscore(KP5)	143	-2,9287	2,49271	0	1
Zscore(KO1)	143	-2,61647	1,91875	0	1
Zscore(KO2)	143	-2,81149	2,26161	0	1
Zscore(KO3)	143	-1,62573	2,33699	0	1
Zscore(KO4)	143	-1,47491	2,04029	0	1
Zscore(KO5)	143	-1,57681	1,96482	0	1
Zscore(KO6)	143	-2,44401	2,2159	0	1
Zscore(KK1)	143	-2,68151	1,63912	0	1
Zscore(KK2)	143	-1,83753	1,74566	0	1
Zscore(KK4)	143	-2,75234	1,57277	0	1
Zscore(KK5)	143	-2,75857	1,4831	0	1
Zscore(KK6)	143	-2,92652	1,71051	0	1
Valid N (listwise)	143				

Sumber : Data primer yang diolah, 2016, Lampiran 7

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, tidak terjadi problem *outlier univariate*. Pembuktiannya adalah tidak terdapat nilai *z-score* $\geq \pm 3$. Selanjutnya uji *outliers multivariate* 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*. Hasil uji pengolahan data outliers secara *multivariate* disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.16. Evaluasi Multivariate outliers

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
83	48,312	0,005	0,51
45	48,042	0,005	0,178
31	45,567	0,01	0,18
130	42,714	0,021	0,344
106	40,837	0,032	0,49
108	39,245	0,046	0,652
137	38,544	0,054	0,655
5	37,413	0,069	0,771
26	35,44	0,102	0,963
132	34,949	0,113	0,967
110	34,483	0,123	0,972
25	34,251	0,129	0,964
....

Sumber : Data primer yang diolah, 2016, Lampiran 7

Berdasarkan nilai *chi-square* dengan derajat bebas 26 (jumlah indikator variabel) pada tingkat signifikansi 0,001 yaitu 54,051, maka nilai *mahalanobis* yang melebihi 54,051

mengindikasikan adanya data *multivariate outliers*. Berdasarkan tabel di atas terlihat nilai tertinggi terletak pada observasi ke 83 sebesar 48,312 yang masih di bawah 54,051. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan tidak terdapat adanya *multivariate outliers* dari data yang digunakan dalam penelitian ini, sehingga seluruh observasi yang berjumlah 143 responden tidak ada yang dikeluarkan dan bisa digunakan untuk keperluan analisis.

c) **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 R^2 memberikan identifikasi adanya problem multikolinearitas (Maruyama, 1998). Hasil pengolahan nilai korelasi antar variabel eksogen dan R^2 disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.17. Evaluasi Multikolinearitas

No.	Evaluasi Multikolinearitas	Nilai	
1.	Korelasi antar variabel eksogen	0,199	
2.	R ²	Kepuasan kerja	0,235
		Komitmen organisasi	0,347
		Kinerja karyawan	0,619

Sumber : Data primer yang diolah, 2016, Lampiran 8

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai korelasi antar variabel eksogen sebesar 0,199 yang lebih kecil dari 0,8 atau 0,9 dan R² variabel endogen yang sebesar 0,235, 0,347, dan 0,619. Berdasarkan hasil tersebut variabel eksogen dalam penelitian ini bebas multikolinearitas dan data layak digunakan.

2. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-Fit*

Berdasarkan hasil pengamatan pada Gambar 4.4., pada analisis full model dapat ditunjukkan bahwa model memenuhi kriteria fit. Hal tersebut dapat dijelaskan dengan nilai dari hasil perhitungan yang memenuhi kriteria kelayakan model. Uji terhadap kelayakan full model SEM secara lebih rinci disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.18. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-Fit*

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2016, Lampiran 9

Berdasarkan tabel di atas, 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.

3. 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 (Lampiran 10). Berdasarkan hasil tersebut maka tidak perlu dilakukan modifikasi dalam model penelitian ini.

4. Uji Hipotesis

Apabila model sudah memenuhi semua asumsi dan uji kelayakan, selanjutnya dilakukan pengujian 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 sebagai berikut :

Tabel 4.19. Uji Hipotesis Kausalitas

<i>Regression Weights</i>		<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Ket.</i>
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

Sumber : Data primer yang diolah, 2016, Lampiran 11

Tabel 4.20. Uji Hipotesis Mediasi

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2016, Lampiran 12

a) Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 4.19. 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.

b) Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 4.19. 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.

c) Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 4.19. 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.

d) Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 4.19. 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.

e) Uji Hipotesis 5

Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 4.19. 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.

f) Uji Hipotesis 6

Hipotesis 6 pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel

4.19. 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.

g) Uji Hipotesis 7

Hipotesis 7 pada penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 4.19. 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.

h) Uji Hipotesis 8

Hipotesis 8 pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 4.19. 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.

i) Uji Hipotesis 9

Hipotesis 9 pada penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 4.19. 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.

j) 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 4.20. 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.

k) 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 4.20. 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.

5. Uji Spesifik Mediasi

Mediasi terjadi apabila variabel eksogen mempengaruhi variabel endogen secara tidak langsung melalui satu atau beberapa variabel intervening/mediator. Penelitian ini menguji *multiple mediation* yaitu proses mediasi yang melibatkan lebih dari satu variabel intervening yang terdiri dari variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Pengujian *multiple mediation* tidak hanya dilakukan dengan menguji mediasi total 2 variabel mediator (signifikansi *total indirect effect*), tetapi juga dilakukan uji spesifik 1 variabel mediator (signifikansi *specific indirect effect*) tanpa menghapus atau menghilangkan mediator lain dalam model.

Ada beberapa keunggulan menguji *multiple mediation* dalam satu model tunggal (spesifik mediasi) daripada melakukan pengujian terhadap model *simple mediation* secara terpisah (menghapus/menghilangkan mediator lain). Beberapa keunggulannya yaitu memungkinkan menentukan seberapa besar variabel mediator tertentu memediasi pengaruh independen pada

variabel dependen dengan hadirnya mediator lain dalam model dan dapat mengurangi bias karena mengabaikan variabel lain, karena apabila masing-masing mediator diuji secara terpisah dalam model *simple mediation* maka dapat menyebabkan bias terhadap estimasi karena pengabaian variabel lain dalam masing-masing model tersebut (Preacher dan Hayes., 2008). Adapun hasil uji mediasi total 2 variabel mediator (signifikansi *total indirect effect*) sudah dilakukan dalam uji hipotesis 10 dan 11, sedangkan hasil pengolahan data uji spesifik 1 variabel mediator (signifikansi *specific indirect effect*) disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.21. Uji Spesifik Mediasi

Pengaruh antar Variabel			P	Ket.
Budaya organisasi	→ Kepuasan Kerja	→ Kinerja karyawan	0,032	Signifikan
Budaya organisasi	→ Komitmen organisasi	→ Kinerja karyawan	0,032	Signifikan
Gaya kepemimpinan	→ Kepuasan Kerja	→ Kinerja karyawan	0,025	Signifikan
Gaya kepemimpinan	→ Komitmen organisasi	→ Kinerja karyawan	0,037	Signifikan
Kepuasan Kerja	→ Komitmen organisasi	→ Kinerja karyawan	0,040	Signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, 2016, Lampiran 12

Berdasarkan tabel di atas, nilai P *specific indirect effect* dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,032 yang berarti variabel kepuasan kerja secara parsial (*specific indirect effect*) menjadi variabel intervening/mediator walaupun dengan hadirnya mediator lain yaitu komitmen organisasi. Nilai P *specific indirect effect* dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebesar 0,032 yang berarti variabel komitmen organisasi secara parsial (*specific indirect effect*) tetap menjadi variabel intervening/mediator walaupun dengan hadirnya mediator lain yaitu kepuasan kerja.

Selanjutnya dilakukan analisis melalui variabel eksogen gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan didapatkan nilai P *specific indirect effect* dari variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,025 yang berarti variabel kepuasan kerja secara parsial (*specific*

indirect effect) menjadi variabel intervening/mediator walaupun dengan hadirnya mediator lain yaitu komitmen organisasi. Nilai *P specific indirect effect* dari variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebesar 0,037 yang berarti variabel komitmen organisasi secara parsial (*specific indirect effect*) tetap menjadi variabel intervening/mediator walaupun dengan hadirnya mediator lain yaitu kepuasan kerja.

Analisis terakhir adalah uji mediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan mediasi komitmen organisasi didapatkan nilai *P* sebesar 0,040 yang berarti signifikan adanya mediasi. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel intervening pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

6. Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

Analisis pengaruh 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 yang dapat diberi perhatian khusus dalam kebijakan perusahaan. Hasil pengolahan data pengaruh langsung, tidak langsung dan total disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.22. Pengaruh Langsung

VARIABEL	BUDAYA	GAYA KEPEMIMPINAN	KEPUASAN	KOMITMEN
KEPUASAN	0,272	0,350	0	0
KOMITMEN	0,185	0,264	0,332	0
KINERJA	0,510	0,169	0,210	0,169

Sumber : Data primer yang diolah, 2016, Lampiran 13

Tabel 4.23. Pengaruh Tidak Langsung

VARIABEL	BUDAYA	GAYA KEPEMIMPINAN	KEPUASAN	KOMITMEN
KEPUASAN	0	0	0	0
KOMITMEN	0,09	0,116	0	0
KINERJA	0,104	0,138	0,056	0

Sumber : Data primer yang diolah, 2016, Lampiran 13

Tabel 4.24. Pengaruh Total

VARIABEL	BUDAYA	GAYA KEPEMIMPINAN	KEPUASAN	KOMITMEN
KEPUASAN	0,272	0,35	0	0
KOMITMEN	0,276	0,38	0,332	0
KINERJA	0,614	0,307	0,267	0,169

Sumber : Data primer yang diolah, 2016, Lampiran 13

Berdasarkan tabel 4.22. dapat diketahui masing-masing pengaruh langsung antar variabel dalam penelitian ini. Ulasan selanjutnya akan membandingkan pengaruh langsung, tidak

langsung, dan pengaruh total terhadap variabel kinerja karyawan saja, karena penelitian ini menitikberatkan pada kinerja karyawan yang menjadi pokok permasalahan pada obyek penelitian. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,510, gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,169, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,210, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,169. Hasil tersebut memberikan kesimpulan variabel budaya organisasi memberikan pengaruh secara langsung yang lebih besar terhadap kinerja karyawan apabila dibandingkan dengan pengaruh variabel yang lain dalam penelitian ini.

Analisis selanjutnya berdasarkan tabel 4.23. yang menyajikan pengaruh tidak langsung. Hasil pengolahan data menunjukkan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebesar 0,104 lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsungnya yaitu sebesar 0,510. Pengaruh tidak

langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga lebih kecil dari pengaruh langsungnya yaitu sebesar 0,138. Pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebesar 0,056.

Tabel 4.24. menyajikan pengaruh total dari masing-masing variabel terhadap variabel yang dipengaruhi. Berdasarkan tabel 4.24. ditunjukkan pengaruh total dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,614, pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,307, pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,267, dan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,169. Jadi kesimpulan yang dapat ditarik adalah variabel budaya organisasi memberikan pengaruh total yang paling besar terhadap kinerja karyawan.

G. Pembahasan

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 1 yang diajukan pada penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa meningkatnya kinerja karyawan di CV Opal Transport disebabkan oleh semakin kuatnya budaya organisasi di CV Opal Transport yang diukur oleh inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, dan stabilitas.

Budaya organisasi diperlukan dalam suatu perusahaan sebagai sistem nilai yang membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak para karyawan untuk mencapai tujuan. 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 dari penelitian ini mendukung dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chi, et al (2008), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang sesuai dengan penelitian ini juga ditemukan di penelitian Fauzi, dkk. (2016), yaitu budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 2 yang diajukan pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa meningkatnya kinerja karyawan CV Opal Transport disebabkan oleh semakin meningkatnya gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer CV Opal Transport meliputi gaya kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan orientasi prestasi.

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.

Gaya kepemimpinan direktif yang diterapkan di CV Opal Transport memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan direktif diterapkan dengan cara pemimpin sering memberikan perintah atau tugas khusus kepada bawahan. Pemimpin memberikan arahan atau instruksi mengenai apa yang harus dilakukan dan mengharapkan pegawainya untuk melaksanakannya sesuai dengan petunjuk yang ia berikan. Kepemimpinan orientasi prestasi juga memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan dengan alasan gaya kepemimpinan orientasi prestasi mengajukan tantangan yang menarik bagi bawahan dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan dengan baik. Gaya kepemimpinan ini menantang dan merangsang para karyawan, mengharapkan karyawan untuk berprestasi setinggi mungkin dan percaya pada kemampuan karyawan untuk mencapainya.

Hasil dari penelitian ini mendukung dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini sejalan

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

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 3 yang diajukan pada penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa meningkatnya kinerja karyawan di CV Opal Transport disebabkan oleh meningkatnya kepuasan kerja karyawan CV Opal Transport yang meliputi pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja.

Dessler (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai peran untuk mencapai produktivitas dan kinerja yang lebih baik. 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 dari penelitian ini mendukung dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fu dan Deshpande (2014) yang menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Chi, et al (2008) yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 4 yang diajukan pada penelitian ini adalah komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa meningkatnya kinerja karyawan di CV Opal Transport disebabkan oleh meningkatnya komitmen organisasi di CV Opal Transport yang meliputi keterikatan emosional dengan perusahaan, bangga menjadi bagian dari perusahaan, tetap bertahan di perusahaan karena kebutuhan dan keinginan, resiko meninggalkan perusahaan, dan kewajiban dan tanggung jawab pada perusahaan.

Komitmen organisasi menunjukkan sikap karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam organisasi. Komitmen organisasi 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 dari penelitian ini mendukung dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fu dan Deshpande (2014) yang menyimpulkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga sesuai dan mendukung dengan penelitian Yeh dan Hong (2012) yang menyatakan komitmen organisasi mempengaruhi secara positif terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis 5 yang diajukan pada penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa meningkatnya kepuasan kerja di CV Opal Transport disebabkan oleh semakin kuatnya budaya organisasi di CV Opal Transport yang diukur oleh inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, dan stabilitas.

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 dari penelitian ini mendukung dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Chi, et al (2008) menyatakan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Selain itu, penelitian ini juga mendukung penelitian Taurisa dan Ratnawati (2012), yaitu budaya organisasi yang diukur dengan keterbukaan, rasa aman dengan pekerjaan, perasaan dihargai, kerja sama, kejelasan organisasi, dukungan dan perhatian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis 6 yang diajukan pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa meningkatnya kepuasan kerja di CV Opal Transport disebabkan oleh semakin meningkatnya gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer CV Opal Transport meliputi gaya kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan orientasi prestasi.

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 dari penelitian ini mendukung dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ruvendi (2005) yang menyatakan bahwa bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis 7 yang diajukan pada penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa

meningkatnya komitmen organisasi di CV Opal Transport disebabkan oleh semakin kuatnya budaya organisasi di CV Opal Transport.

Budaya organisasi menjadi konsep penting didalam suatu organisasi, semua organisasi pasti mempunyai budaya yang menjadi identitas bagaimana karakter organisasi tersebut. 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 dari penelitian ini mendukung dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Fauzi, dkk. (2016) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian Taurisa dan Ratnawati (2012) yang mengukur budaya

organisasi dengan keterbukaan, rasa aman dengan pekerjaan, perasaan dihargai, kerja sama, kejelasan organisasi, dan dukungan dan perhatian, menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi komitmen organisasi dalam diri karyawan.

8. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis 8 yang diajukan pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa meningkatnya komitmen organisasi di CV Opal Transport disebabkan oleh semakin meningkatnya gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer CV Opal Transport meliputi gaya kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan orientasi prestasi.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan cara seorang pemimpin dalam mengatur dan mengelola bawahannya. 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 Thoha, 2007).

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

9. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis 9 yang diajukan pada penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa variabel

kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa meningkatnya komitmen organisasi di CV Opal Transport disebabkan oleh semakin meningkatnya kepuasan kerja karyawan CV Opal Transport yang meliputi pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja.

Kepuasan kerja sangat berperan dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan. 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 dari penelitian ini mendukung dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu. 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, apabila kepuasan kerja tinggi maka akan tingkat komitmen organisasinya akan menguat.

10. Peran Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji mediasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama terbukti signifikan sebagai variabel intervening pada pengaruh budaya organisasi terhadap

kinerja karyawan, meskipun nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung. 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.

Berdasarkan hasil uji spesifik mediasi, secara parsial atau *specific indirect effect* variabel kepuasan kerja terbukti signifikan sebagai variabel intervening pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya dengan meningkatkan budaya organisasi maka kepuasan kerja juga meningkat yang akan diikuti pula dengan peningkatan kinerja karyawan. Begitu pula variabel komitmen organisasi juga terbukti signifikan sebagai variabel intervening pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial atau *specific indirect effect*. Artinya dengan meningkatkan budaya organisasi maka komitmen organisasi juga meningkat yang akan diikuti pula dengan peningkatan kinerja karyawan.

11. Peran Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji mediasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama juga terbukti signifikan sebagai variabel intervening pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, meskipun nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung. 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.

Berdasarkan hasil uji spesifik mediasi, secara parsial atau *specific indirect effect* variabel kepuasan kerja terbukti signifikan sebagai variabel intervening pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Artinya dengan meningkatkan gaya kepemimpinan maka kepuasan kerja juga meningkat yang akan diikuti pula dengan peningkatan kinerja karyawan. Begitu pula variabel komitmen organisasi juga terbukti signifikan sebagai variabel intervening pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara parsial atau *specific indirect effect*. Artinya dengan meningkatkan gaya kepemimpinan maka

komitmen organisasi juga meningkat yang akan diikuti pula dengan peningkatan kinerja karyawan.

12. Interpretasi Analisis Jalur

Hasil analisis jalur yaitu pengaruh langsung, tidak langsung, dan total dapat digunakan sebagai acuan atau mencari variabel yang berpengaruh dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Interpretasi hasil tersebut dapat memudahkan manajemen CV Opal Transport dalam mengambil kebijakan, karena dapat mengetahui variabel yang berpengaruh paling besar dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaannya sehingga dapat dilakukan perbaikan, perombakan, atau peningkatan.

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, perombakan, atau peningkatan pada budaya organisasi agar kinerja karyawan meningkat.

13. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis jalur, budaya organisasi memiliki pengaruh terbesar dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka implikasi manajerial yang ditekankan dan didahulukan adalah variabel budaya organisasi. Peningkatan kinerja karyawan CV Opal Transport dengan pendekatan budaya organisasi dapat dilakukan sebagai berikut :

- a. Mempertegas misi organisasi dengan membuat perencanaan kegiatan agar kegiatan dapat dilaksanakan dan dievaluasi dengan tepat.

- b. Manajemen CV Opal Transport secara berkala membekali karyawan dengan menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kemampuan karyawan yang disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan dan meningkatkan kerjasama tim.
- c. Manajemen CV Opal Transport secara rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan untuk menjamin konsistensi dan kestabilan.