Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pemasaran (pada *Dealer* Motor PT Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi)

Robby Sandhi Dessyarti

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Madiun, Jl. Setia Budi No. 85, Madiun, 63117
E-mail: robbeyvan@unipma.ac.id

***Abstract*— The aim of this research is to describe and examine the influence of leadership style, organizational commitment, organizational culture on job satisfaction and employee performance, the influence of job satisfaction on employee performance. While examining the influence of indirect leadership style, organizational commitment, organization culture on employee performance through job satisfaction in PT Suzuki, Madiun and Ngawi branches motor dealer. The population used is the entire marketing employees as much as 136 people, total sampling or the census technique conducted. The questionnaire with five dimensions likert scale data, with SPSS assistance and Structural Equation Modeling AMOS analyzing method. The validity and reliability of the data tested by covergent validity and construct reliability next to the Goodness of Fit evaluation criteria. The results of the data analysis concluded that leadership style, organizational commitment, organizational culture do have positive and significant impact on job satisfaction and employee performance, while job satisfaction do have positive and significant impact on the employees performance. Job satisfaction does not mediating between leadership styles, organizational commitment and organizational culture on employee performance in PT Suzuki, Madiun and Ngawi branches motor dealer.**

***Keywords*—: Leadership Style; Organizational Commitment; Organizational Culture; Job Satisfaction; Employee Performance.**

I. PENDAHULUAN

Kinerja merupakan hasil upaya karyawan atau prestasi yang dicapai dengan adanya usaha kemampuan dan persepsi tugas dalam jangka waktu tertentu. Upaya ini merupakan studi dari gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi yang kuat dalam suatu organisasi (Sunadji *et al.* 2013). Peneliti lain menyimpulkan bahwa hubungan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari variabel dependen yang meliputi kinerja karyawan sedangkan variabel independen meliputi sikap manajer, budaya organisasi, masalah pribadi, pekerjaan itu sendiri dan imbalan keuangan. Hasil temuan menunjukkan semua variabel tersebut berdampak positif terhadap kinerja kecuali masalah pribadi karyawan yang menghambat kinerjanya. Dengan mengetahui faktor-faktor tersebut perusahaan dengan sikap kepemimpinan yang menyenangkan memberikan dampak lebih positif terhadap kinerja agar perusahaan mencapai tujuan serta keberhasilan (Saeed *et al.* 2013)

Temuan Rehman *et al.* (2013) menyebutkan bahwa sumber daya manusia merupakan aset penting bagi pengembangan organisasi. Pentingnya kepuasan kerja agar tidak terjadi aksi mogok atau pengunduran diri dari pekerjaannya sehingga ketidakpuasan karyawan memiliki efek buruk pada efesiensi organisasi. Seseorang atau karyawan akan merasa puas bila mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan seperti gaji, promosi, keselamatan dan keamanan kerja kondisi kerja, status pekerjaan, rekan kerja, hubungan dengan atasan dan pekerjaannya itu sendiri dalam meningkatkan kinerja karyawan (Khan *et al.* 2012).

Suminar *et al*. (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan ciri atau tipe perilaku yang digambarkan oleh seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan merupakan faktor yang tidak bisa dipisahkan dari seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang disampaikan oleh Paracha *et al*. (2012) dan Khan *et al*. (2014) terdiri dari gaya transformasional dan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan bisa dilihat sebagai dinamika fundamental yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan.

Gaya kepemimpinan merupakan cara untuk mempengaruhi karyawan dalam sebuah organisasi, sehingga mereka termotivasi untuk mencapai tujuan dari organisasi. Seorang pemimpin harus fleksibel dalam memahami segala potensi yang dimiliki oleh individu bahkan kelompok dalam berbagai permasalahannya. Dengan melakukan upaya pendekatan tersebut, pemimpin dapat menganalisa, memahai peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat. Hal ini sejalan dengan usaha menumbuhkan komitmen organisasi dari para karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan mengakui organisasi dan keinginan untuk melanjutkan pekerjaan dimasa depan demi terciptanya tujuan perusahaan (Rehman *et al*. 2013).

Temuan Habib *et al.* (2014) menyebutkan bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan sikap yang berhubungan dengan organisasi tempat mereka bergabung. Komitmen organisasi merefleksikan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sikap ini berkaitan dengan persepsi tujuan organisasi dan keterlibatannya dalam melaksanakan kerja. Dalam penelitian Thamrin (2012) menyebutkan bahwa apabila komitmen seseorang tinggi maka kinerjanya akan menjadi lebih baik. Semakin tinggi komitmen seseorang karyawan terhadap organisasinya maka akan semakin tinggi pula kinerja dan efektivitas organisasi tersebut.

Sedangkan dalam penelitian Eslami *and* Gharakhani (2012) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Alvi *et al*. (2014) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu cara untuk organisasi menuju tujuan perusahaan yang memberikan kekuatan terhadap manajer sehingga kelemahan dan ancaman dapat teratasi. Dalam penelitiannya budaya organisasi dibagi menjadi tiga dimensi budaya yaitu budaya suportif, budaya inovasi dan budaya birokrasi. Budaya organisasi mencakup dalam ekspetasi, nilai, dan sikap bersama, hal tersebut berpengaruh pada individu, kelompok, dan proses organisasi. Dampak budaya organisasi terhadap kepuasan kerja merupakan sikap dari seseorang yang berkaitan dengan apa yang diterimanya sebagai akibat pekerjaaan untuk bertahan dalam organisasi atau meninggalkannya (MacIntosh *and* Doherty 2010).

Budaya kuat dicirikan oleh adanya karyawan yang memiliki nilai inti bersama. Semakin banyak karyawan yang berbagi dan menerima nilai inti, semakin kuat budaya dan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku (Luthans 2005). Sehingga budaya organisasi sangat diperlukan perusahaan agar dapat berjalan dengan baik sesuai dengan norma yang berlaku. Budaya organisasi akan terus berkembang seiring dengan perilaku karyawan yang memberikan kemajuan terhadap perbaikan dan situasi dalam pekerjaan, serta berdampak kepada komitmen organisasi. Temuan Sunadji *et al.* (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja akan tetapi tidak memiliki peran yang signifikan terhadap kinerja karyawan namun hal ini berbeda dengan temuan Sulaiman et al. (2014) dimana budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

Penjelasan yang telah dikemukakan serta dari penelitian sebelumnya penulis terinspirasi dengan fenomena yang terjadi pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi. Perusahaan *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang penjualan sepeda motor dan jasa *service* motor khususnya *merk* Suzuki. Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa karyawan pemasaran pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi secara sadar atau tidak, kepala pemasaran melakukan upaya yang dapat digolongkan dalam kepemimpinan transformasional dan transaksional seperti: kepala pemasaran *dealer* motor PT. Suzuki menjadi contoh yang baik bagi karyawan pemasaran (transformasional), kepala pemasaran *dealer* motor PT. Suzuki memberikan *reward* jika target penjualan berhasil dicapai (transaksional), kepala pemasaran *dealer* motor PT. Suzuki mau mendengarkan dan memberi masukan bahkan nasehat kepada karyawan pemasaran (transformasional), kepala pemasaran *dealer* motor PT. Suzuki memberikan sanksi apabila target penjualan tidak tercapai (transaksional).

Hal ini penting untuk mengetahui dampak gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pemasaran khususnya pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi. Di sisi lain komitmen organisasi yang terjadi pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi, masih dijumpai karyawan yang terlambat masuk kerja, kurangnya disiplin kerja, tingkat absensi yang tinggi, serta pencapaian target penjualan yang belum maksimal setiap bulannya. Semua merupakan gejala yang timbul dan disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan dan rendahnya komitmen organisasi dari para karyawan. *Dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi memiliki budaya organisasi salah satunya adalah *Morning Meeting*, dan Rapat Kerja (Raker) Bulanan. Selain itu ada juga beberapa budaya organisasi di dalamnya yaitu *"Trust and Tolerance". Trust and Tolerance* merupakan nilai *(value)* budaya organisasi yang dimiliki PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi.

Kegiatan menekankan dan memberikan pemahaman terhadap "*Trust and Tolerance"* telah dilakukan secara terus-menerus di dalam setiap kesempatan dengan tujuan untuk melekatkan nilai tersebut ke dalam diri setiap karyawan, sehingga seluruh karyawan memiliki rasa percaya dan toleransi terhadap sesama rekan kerja. Fenomena yang terjadi pada *dealer* PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi dilihat dari segi budaya organisasi sebagaimana pengakuan beberapa karyawan ada konflik sesama karyawan pemasaran dimana saling tidak peduli dan tidak percaya antar kerja sama tim. Akibatnya nilai-nilai inti kebersamaan organisasi tidak tampak seiring diterapkannya kegiatan *"Trust and Tolerance"* yang pada akhirnya menimbulkan rasa curiga terhadap sesama. Adanya ketidakpedulian karyawan disebabkan oleh penilaian kinerja berdasarkan target penjualan yang mengakibatkan berdampak pada kepuasan karyawan dan kinerja tim.

A. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Lumbanraja (2009), dan Shahab *and* Nisa (2014) dengan mengadopsi gaya kepemimpinan yang tepat akan berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Seorang pemimpin yang mampu memberikan panduan bagi perusahaan dan karyawan dapat memberikan kepuasan kerja bagi karyawan. Temuan Cetin *et al*. (2012) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan temuan Tondok *and* Andarika (2004), Voon *et al*. (2011) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan mengunakan gaya transaksional oleh karena itu pemimpin yang dapat memotivasi karyawan dalam kegiatan sehari-hari dapat tercipta kepuasan kerja sehingga meningkatkan kinerja karyawan.

Temuan Khan *et al*. (2014) menunjukkan bahwa kedua gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan akan tetapi bila dibandingkan antara kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh dan memiliki dampak yang lebih besar terhadap kepuasan kerja karyawan dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional. Dari pernyataan yang telah disebutkan sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1 Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

B. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Komitmen organisasi menunjukkan suatu daya saing seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu perusahaaan. Komitmen dibangun atas dasar kepercayaan karyawan dengan karyawan lain, atasan serta yang berhubungan dengan pekerjaan. Komitmen dalam organisasi artinya lebih dari keanggotaan formal karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Temuan Eslami *and* Gharakhani (2012) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan semacam respon terhadap pekerjaan tertentu atau masalah yang berhubungan dengan pekerjaan sedangkan komitmen organisasi adalah respon yang secara menyeluruh terhadap sebuah organisasi dan perusahaan. Oleh karena itu, komitmen harus lebih konsisten daripada kepuasan kerja dari waktu ke waktu dan membutuhkan waktu yang lebih lama setelah karyawan merasa puas. Temuan lainnya juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (Malik *et al*. 2010; Thamrin 2012; Rehman *et al.* 2013; Alvi *et al.* 2014; Habib *et al*. 2014). Dari pernyataan yang telah disebutkan sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis kedua sebagai berikut:
H2 Komitmen Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

C. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi adalah proses hal-hal yang dilakukan dalam sebuah organisasi yang bekerja secara bersama untuk menjadi kesatuan dalam pencapaian (Matthew 2010). Dalam penelitian MacIntosh and Doherty (2010) menguji pengaruh hubungan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan niat untuk meninggalkan pekerjaan dalam studi kasus tempat kebugaran. Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta merupakan unsur yang sangat penting dalam mempengaruhi komitmen karyawan dan niat untuk bertahan. Temuan lainnya juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam organisasi maupun perusahaan. (Saeidipour *et al.* 2013; Sunadji *et al*. 2013; Alvi *et al.* 2014; Habib *et al.* 2014). Dari pernyataan yang telah disebutkan diatas, maka penulis mengajukan hipotesis ketiga sebagai berikut:
H3 Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

D. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan lebih intrinsik (objek peristiwa dan pekerjaannya itu sendiri) karyawan merasa memliliki kapasitas yang cukup untuk mendukung prestasi kerja dan berdasarkan tugas, kewajiban yang ditentukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja. Kepuasan kerja memiliki peran sebagai penghubung terhadap kinerja karyawan. Temuan Khan *et al*. (2012), Thamrin (2012), Sunadji *et al*. (2013), Alvi *et al*. (2014), Sulaiman *et al.* (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan meningkatkan kinerja karyawan.

Khan *et al.* (2012) menjelaskan bahwa variabel kepuasan kerja seperti gaji, promosi keselamatan dan keamanan kerja, lingkungan kerja, pekerjaan, hubungan dengan rekan atau atasan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini apabila dalam organisasi terjadi ketidakpuasaan akan mengakibatkan pengaruh buruk bagi efesiensi organisasi. Dari pernyataan yang telah disebutkan diatas, maka penulis mengajukan hipotesis keempat sebagai berikut:
H4 Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

E. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk mempengaruhi banyak orang melalui proses komunikasi sehingga dapat menimbulkan perubahan positif guna mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Pendekatan kepemimpinan ini untuk membangun kesadaran individu agar dapat meningkatkan kinerja karyawan sedangkan peran dari seorang pemimpin sebagai pengendali sekaligus pengatur visi, motivator, penganalisis dan penguasaan pekerjaan. Keberhasilan sebuah organisasi, ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi tersebut.

Pemimpin yang memberikan perhatian, dukungan, peranan yang lebih besar terhadap karyawan akan memberikan dampak kepuasan tersendiri bagi bawahan, yang juga akan membuat bawahan merasakan pentingnya berpartisipasi sehingga mengeluarkan kreativitas dan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang kemudian akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Seperti temuan Brahmasari *and* Suprayetno (2008), Kusumawati *and* Ansori (2012), Paracha *et al*. (2012), Dewi (2012), Sunadji *et al.* (2013), Khan *et al*. (2014). menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari pernyataan diatas yang telah disebutkan, maka penulis mengajukan hipotesis kelima sebagai berikut:
H5 Gaya Kepemimpinanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

F. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam mewujudkan apapun yang menjadi tujuan dari sebuah perusahaan bahkan organisasi, karyawan harus memiliki komitmen dan perilaku yang baik. Komitmen organisasi menunjuk pada pengindentifikasian terhadap tujuan organisasi, dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi ataupun perusahaan. Dengan adanya komitmen yang dimiliki oleh karyawan akan memberikan kontribusi pada organisasi atau perusahaan**.** Purnama (2013) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah loyalitas karyawan untuk organisasi mereka dan merupakan proses yang berkesinambungan, di mana

karyawan juga berpartisipasi dalam menyatakan perhatian mereka pada keberadaan dan keberhasilan organisasi. Menurut Thamrin (2012), komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen yaitu: (1) kesatuan dan tujuan nilai-nilai perusahaan, (2) kesediaan untuk tetap bersama dalam organisasi dan (3) kesiapan untuk bekerja keras atas nama organisasi.

Temuan Thamrin (2012), Khan *and* Din (2012), Purnama (2013), Memari *et al.* (2013), Osa and Amos (2014) menyebutkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan komitmen organisasi menunjukkan sebuah loyalitas karyawan terhadap perusahaan dimana semakin tinggi komitmen seseorang akan semakin tinggi kinerjanya. Dari pernyataan yang telah disebutkan diatas, maka penulis mengajukan hipotesis keenam sebagai berikut:

H6 Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

G. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi merupakan cara mendesain sumber daya manusia dalam praktek yang berhubungan dengan kinerja karyawan sebagai faktor yang penting dalam mencapai kinerja yang bagus (Indrawijaya 2010). Mengusulkan budaya organisasi terhadap karyawan akan menunjukkan jalan untuk menuju kebaikan sehingga tercipta pola dari perilaku seseorang demi terciptanya tujuan perusahaan. Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara efektif, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan bahkan diterapkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi. Melalui sosialisasi ini karyawan diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai dan standar kinerja karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan.

Temuan Aluko (2003), Ahmad (2012), Uddin *et al.* (2013), Shahzad *et al.* (2013), Mustika *and* Utomo (2013), Sulaiman *et al.* (2014) menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi semakin baik atau tinggi nilai-nilai budaya organisasi diterapkan pada organisasi maka semakin tinggi pula kinerjanya sebaliknya apabila budaya organisasi yang diterapkan semakin rendah maka kinerjanya semakin rendah. Dari pernyataan yang disebutkan diatas, maka penulis mengajukan hipotesis yang ketujuh sebagai berikut:

H7 Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H. Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Robbins (2006) mengemukakan bahwa pegawai atau pekerja yang merasa puas adalah pekerja yang produktif. Dalam hal ini, kepuasan kerja menjadi pemediasi antara pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung dalam penelitian ini. Dimana dapat mampu menguatkan ataupun melemahkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sehingga kepuasan kerja memegang peranan penting bagi peningkatan kerja yang baik dari pengaruh gaya kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan.

Pariaribo (2013), Endrias (2014), dan Wardani (2014) dalam temuannya mengemukakan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dari pernyataan yang disebutkan sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis yang kedelapan sebagai berikut:

H8 Ada pengaruh tidak langsung antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

I. Pengaruh Tidak Langsung Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Komitmen organisasional merupakan salah satu pendorong terciptanya kepuasan kerja karyawan, sehingga kepuasan kerja yang tinggi secara tidak langsung memediasi dalam peningkatan kinerja karyawan. Menurut Zubair *et al.* (2015), komitmen karyawan memiliki dua komponen, yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku. Sikap mencakup identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, di mana penerimaan ini merupakan dasar komitmen karyawan sedangkan kehendak untuk bertingkah mencakup identifikasi karyawan dengan sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

Dalam penelitian ini kepuasan kerja dapat mampu menguatkan ataupun melemahkan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung. Seperti temuan Cahyasumirat (2006), Burhan *et al*. (2013), Wardani (2014), dan Zubair *et al.* (2015) menyatakan bahwa ada pengaruh tidak langsung antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dari pernyataan yang disebutkan diatas, maka penulis mengajukan hipotesis yang kesembilan sebagai berikut:

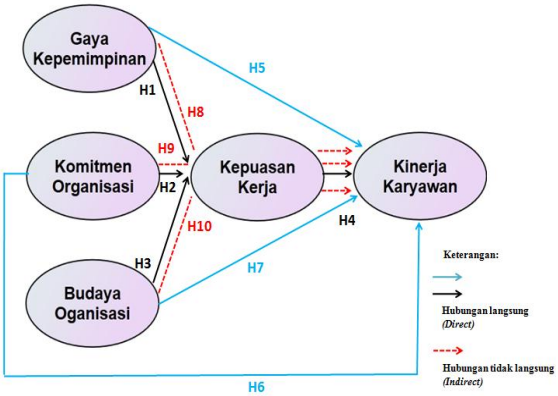
H9 Ada pengaruh tidak langsung antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

J. Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain serta menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Endrias, 2014). Dalam penelitian ini kepuasan kerja sebagai pemediasi antara budaya organisasi secara tidak langsung yang dapat menguatkan ataupun melemahkan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Temuan yang disampaikan oleh Koesmono (2005), Mustika *and* Utomo (2013), Burhan *et al*. (2013), Endrias (2014), Sulaiman *et al*. (2014) dan Zubair *et al*. (2015) menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dimana hasil menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung antara budaya

organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dari pernyataan yang telah disebutkan sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis yang kesepuluh sebagai berikut:
H10 Ada pengaruh tidak langsung antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

II. METODE PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2013). Dimana populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan dalam bidang pemasaran *dealer* motor PT. Suzuki yang berada di Cabang Madiun dan Ngawi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Dalam pengumpulan data karyawan yang bekerja pada *dealer* motor PT. Suzuki yang berada di Cabang Madiun dan Ngawi untuk dijadikan sampling. Dalam penelitian ini menggunakan teknik total sampling atau sensus dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono 2010). Sampelnya adalah seluruh karyawan pemasaran yang bekerja pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi sebanyak 136 karyawan.

B. Teknik Pengumpulan Data dan Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini menggunakan skala *likert*, dimana skala *likert* untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono 2010). Setiap item dalam pengukuran ini diberikan lima jawaban untuk setiap pertanyaan atau pernyataan. Sangat setuju/ sangat puas (diberi skor 5), setuju/ puas (diberi skor 4), netral (diberi skor 3), tidak setuju/ tidak puas (diberi skor 2), dan sangat tidak setuju/ sangat tidak puas (diberi skor 1).

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan uji instumen yang terdiri dari uji validitas yaitu menunjukkan jumlah varians dari indikator-indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan dapat digunakan pengukuran *variance extracted*. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah minimum 0.5 untuk *confirmatory* maupun *explatory research* dan uji reliabilitas dimana dengan menggunakan koefesien *cronbach's alpha* dengan bantuan program *SPSS*. Jika nilai *alpha* cukup tinggi (berkisar $\geq$ 0.7) untuk *confirmatory research* ditafsirkan struktural cukup baik dan dapat diandalkan. Selanjutnya digunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan menggunakan paket program *AMOS* (*Analysis of Moment Structure*) sesuai kriteria *Goodness of Fit.*

C. Definisi Operasional Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pertimbangan studi literatur dan penggunaan variabel yang sudah diteliti sebelumnya terdiri sebagai berikut;

1. Gaya kepemimpinan. Menurut Voon *et al*. (2011), Paracha *et al.* (2012), dan Khan *et al.* (2014), gaya kepemimpinan dapat diukur dengan menggunakan dua dimensi terdiri dari: gaya kepemimpinan transformasional *(transformational leadership)* dan gaya kepemimpinan transaksional *(transactional leadership)*.
2. Komitmen organisasi. Menurut Eslami *and* Gharakhani (2012), Memari *et al.* (2013) dan Rehman *et al.* (2013), komitmen organisasi dibagi menjadi tiga dimensi yang akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu: komitmen afektif *(affective commitment)*, komitmen kontinyu *(continuance commitment)* dan komitmen normatif *(normative continuance)*.
3. Budaya Organisasi. Menurut Alvi *et al.* (2014), budaya organisasi terdiri dari tiga dimensi yang akan digunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut: budaya suportif *(supportive culture)*, budaya birokrasi *(beraucratic culture)*, dan budaya inovatif *(innovative culture)*.
4. Kepuasan Kerja. Menurut Taurisa *and* Ratnawati (2012), dan Rehman *et al.* (2013) kepuasan kerja dapat diukur dengan menggunakan lima indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu: pekerjaan itu sendiri *(work it self)*, gaji *(pay)*, promosi *(promotion)*, pengawasan *(supervision)*, dan rekan kerja *(co workers)*.

5. Kinerja Karyawan. Menurut Robbins (2006) dan Susetyo *et al*. (2014) untuk mengukur kinerja karyawan secara individu terdapat lima indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut: kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas kerja, dan kemandirian.

D. Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dasar adalah untuk pengambilan keputusan apakah ada pengaruh antara variabel eksogen (penyebab) dan endogen (akibat), dapat dilihat dengan uji P *(p-Value).* Latan (2012) menyatakan bahwa keputusan menerima atau menolak hipotesis yang diajukan dapat dipenuhi, jika *p-Value* ≤ *alpha* 0.05 maka hipotesis diterima yang artinya ada pengaruh secara signifikan antara variabel bebas dan terikat secara statistik. Sebaliknya jika *p-Value* ≥ *alpha* 0.05 maka hipotesis ditolak yang artinya tidak ada pengaruh secara signifikan antara variabel bebas dan terikat secara statistik. Sedangkan pengujian efek mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel *(Sobel Test).* Dasar pengambilan keputusan adalah jika probabilitasnya nilai t hitung ≥ nilai t tabel maka hipotesisnya diterima yang artinya ada pengaruh mediasi sebaliknya apabila nilai t hitung ≤ nilai t tabel maka hipotesisnya ditolak atau tidak ada pengaruh mediasi. Tes Sobel dapat dihitung dengan bantuan kalkulator online yang dapat diakses di http://quantpsy.org/sobel/sobel.html dengan memasukkan angka-angka yang sesuai dengan kolom yang tersedia.

III.HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi sebanyak 136 karyawan pemasaran diketahui beberapa karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan lama bekerja sebagai berikut: a). Mayoritas, yaitu sebanyak 80 orang atau 58.8% responden adalah laki-laki. b) Mayoritas, yaitu sebanyak 54 orang atau 39.7% responden berusia antara 19-23 tahun. c) Sebagian besar, yaitu sebanyak 94 orang atau 69.1% responden berpendidikan SMA/SMK. d) Masa kerja responden, yaitu kurang dari 3 tahun sebanyak 57 orang (41.9%), antara 3-5 tahun sebanyak 52 orang (38.2%), antara 6-10 tahun sebanyak 19 orang atau (14%), lebih dari 10 tahun sebanyak 8 orang (5.9%) seperti pada Tabel 1.

Tabel 1.
Profil Responden

Keterangan	Kategori	Jumlah Karyawan	*Persentase*
Jenis Kelamin	Laki-laki	80	58.8
	Perempuan	56	41.2
Total		136	100
Usia	Kurang dari 19 Tahun	3	2.2
	19-23 Tahun	54	39.7
	24-28 Tahun	38	27.9
	29-34 Tahun	24	17.6
	Lebih dari 35 Tahun	17	12.5
Total		136	100
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	94	69.1
	Diploma	10	7.4
	Sarjana	32	23.5
Total		136	100
Lama Bekerja	Kurang dari 3 Tahun	57	41.9
	3-5 Tahun	52	38.2
	6-10 Tahun	19	14
	Lebih dari 10 Tahun	8	5.9
Total		136	100

Sumber. Data diolah 2017

B. Deskripsi Variabel Penelitian

Statistik deskripsi mengenai distribusi variabel penelitian pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi akan dijelaskan sesuai dengan tabel masing-masing tanggapan responden yang terdiri dari variabel gaya kepemimpinan, variabel komitmen organisasi, variabel budaya organisasi, variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja karyawan seperti pada Tabel 2.

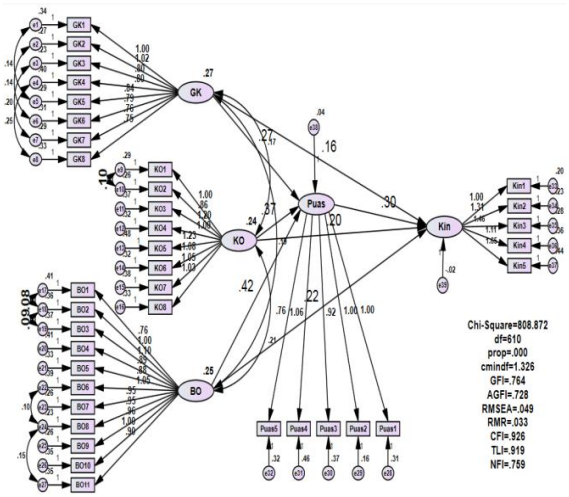
Tabel 2.
Hasil Analisis Distribusi Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	*Mean*	Kategori
Gaya Kepemimpinan	3.72	Baik
Komitmen Organisasi	3.62	Tinggi
Budaya Organisasi	3.74	Baik
Kepuasan Kerja	3.72	Tinggi
Kinerja Karyawan	3.79	Tinggi

Sumber. Data diolah 2017

Tanggapan responden mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi di kategorikan baik artinya gaya kepemimpinan transformasional, transaksional disertai nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Sama halnya dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara keseluruhan dinilai dengan kategori tinggi, sehingga dapat disimpulkan telah sesuai dengan harapan karyawan serta kondisi lingkungan kerja pada *dealer* motor PT. Suzuki sedangkan untuk komitmen organisasi masih memerlukan adanya peningkatan komitmen karyawan dalam bekerja dalam jangka waktu yang lama. Komitmen organisasi yang dimiliki karyawan bagian pemasaran perlu ditingkatkan sehingga karyawan memiliki loyalitas untuk selalu bekerja sehingga dapat mampu memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan.

C. Uji Konfirmatori Full Model SEM yang dimodifikasi



Gambar 2. SEM yang dimodifikasi

Berdasarkan pada Gambar 2 menunjukkan bahwa *SEM* yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel menunjukkan bahwa model dapat diterima dan terpenuhi. Sama halnya dengan uji terhadap kesesuaian model menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini diperoleh dari 9 kriteria terdapat 5 kriteria yang memenuhi evaluasi model diantaranya RMSAE sebesar 0.049 (≤ 0.08), RMR sebesar 0.033 (≤ 0.10), CMIN/DF 1.326 (≤ 2.00), TLI 0.919 (≥ 0.90), CFI 0.926 (≥ 0.90) sehingga sudah mempunyai nilai yang baik sesuai kriteria *goodness of fit index* yang mendekati atau lebih besar dari *cut off value* seperti pada Tabel 3.

Tabel 3.
Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Model* Modifikasi

Goodness of Fit index	***Cut off Value***	**Hasil Analisis**	**Evaluasi Model**
χ^2 *- chi quare*	< df dengan α = 0,05 = 610	808,872	Marginal
Sig.	≥ 0,05	0,000	Marginal
RMSAE	≤ 0,08	0,049	Diterima
RMR	≤ 0,10	0,033	Diterima
GFI	≥ 0,90	0,764	Marginal
AGFI	≥ 0,90	0,728	Marginal
CMIN/ DF	≤ 2,00	1,326	Diterima
TLI	≥ 0,90	0,919	Diterima
CFI	≥ 0,90	0,926	Diterima

Sumber: Data diolah 2017

Pengujian nilai perhitungan *realibity dan variance extract* secara ringkas dapat dilihat pada Tabel 4. Dimana hasil nilai uji *validity construct* semua pertanyaan sudah memenuhi syarat sesuai pendapat Ferdinand (2006) dimana *nilai composite rebility* ≥ 0.70 yang terdiri dari gaya kepemimpinan sebesar 0.862, komitmen organisasi sebesar 0.865, budaya organisasi sebesar 0. 887, kepuasan kerja sebesar 0. 720, dan kinerja karyawan sebesar 0.712. Sedangkan pengukuran *variance extract* dapat disimpulkan bahwa nilai *variance extract* semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih dari 0,30 (Wijanto 2008) Seperti pada Tabel 4.

Tabel 4.
Perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract*

Indikator	*Loading*	Keterangan	*Loading*^{2}	*Measurement Error*	*Item reliability*	*Composite Reliability*	*Varians Exstract*
GK1	0.64	Valid	0.41	0.59	0.41		
GK2	0.704	Valid	0.496	0.504	0.496		
GK3	0.785	Valid	0.616	0.384	0.616		
GK4	0.704	Valid	0.496	0.504	0.496		
GK5	0.503	Valid	0.253	0.747	0.253		
GK6	0.663	Valid	0.44	0.56	0.44	0.862	0.443
GK7	0.757	Valid	0.573	0.427	0.573		
GK8	0.512	Valid	0.262	0.738	0.262		
Sum	5.268		3.545	4.455	3.545		
(Sum loading)^2	27.752						
KO1	0.697	Valid	0.486	0.514	0.486		
KO2	0.677	Valid	0.458	0.542	0.458		
KO3	0.687	Valid	0.472	0.528	0.472		
KO4	0.668	Valid	0.446	0.554	0.446		
KO5	0.636	Valid	0.404	0.596	0.404		
KO6	0.68	Valid	0.462	0.538	0.462	0.865	0.446
KO7	0.633	Valid	0.401	0.599	0.401		
KO8	0.66	Valid	0.436	0.564	0.436		
Sum	5.338		3.566	4.434	3.566		
(Sum loading)^2	28.494						
BO1	0.521	Valid	0.271	0.729	0.271		
BO2	0.65	Valid	0.423	0.578	0.423		
BO3	0.668	Valid	0.446	0.554	0.446		
BO4	0.561	Valid	0.315	0.685	0.315		
BO5	0.612	Valid	0.375	0.625	0.375		
BO6	0.67	Valid	0.449	0.551	0.449		
BO7	0.665	Valid	0.442	0.558	0.442	0.887	0.419
BO8	0.762	Valid	0.581	0.419	0.581		
BO9	0.679	Valid	0.461	0.539	0.461		
BO10	0.626	Valid	0.392	0.608	0.392		
BO11	0.677	Valid	0.458	0.542	0.458		
Sum	7.091		4.612	6.388	4.612		
(Sum loading)^2	50.282						
Puas1	0.584	Valid	0.341	0.659	0.341		
Puas2	0.699	Valid	0.489	0.511	0.489		
Puas3	0.516	Valid	0.266	0.734	0.266		
Puas4	0.535	Valid	0.286	0.714	0.286	0.720	0.442
Puas5	0.573	Valid	0.328	0.672	0.328		
Sum	2.907		1.71	3.29	1.71		
(Sum loading)^2	8.451						
Kin1	0.537	Valid	0.288	0.712	0.288		
Kin2	0.699	Valid	0.489	0.511	0.489		
Kin3	0.516	Valid	0.266	0.734	0.266		
Kin4	0.554	Valid	0.307	0.693	0.307	0.712	0.433
Kin5	0.563	Valid	0.317	0.683	0.317		
Sum	2.869		1.667	3.333	1.667		
(Sum loading)^2	8.231						

Sumber. Data diolah 2017

D. Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil perhitungan melalui *confirmatory factor analysis* dan *structural equation modeling* maka dapat dinyatakan bahwa model yang dispesifikasi dalam penelitian ini dapat diterima seperti pada Tabel 5.

Tabel 5.
Loading Factor Model SEM yang dimodifikasi

Jalur Variabel			*Estimate*	S.E.	C.R.	P	Keterangan
Kepuasan kerja	<---	Gaya kepemimpinan	0.266	0.075	2.314	0.021	Signifikan
Kepuasan kerja	<---	Komitmen organisasi	0.367	0.093	2.11	0.035	Signifikan
Kepuasan kerja	<---	Budaya organisasi	0.421	0.091	2.209	0.027	Signifikan
Kinerja karyawan	<---	Gaya kepemimpinan	0.161	0.054	2.321	0.02	Signifikan
Kinerja karyawan	<---	Komitmen organisasi	0.203	0.077	2.039	0.041	Signifikan
Kinerja karyawan	<---	Budaya organisasi	0.222	0.074	2.015	0.044	Signifikan
Kinerja karyawan	<---	Kepuasan kerja	0.303	0.144	2.154	0.031	Signifikan

Sumber. Data diolah 2017

E. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 2.314 dengan probabilitas sebesar 0.021. Maka nilai tersebut memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0.05 dan nilai CR lebih besar dari 1.96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi, **diterima.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala pemasaran pada *dealer* motor PT. Suzuki dapat mampu memotivasi karyawan dengan memberikan penghargaan dan bonus dalam bekerja, serta atasan harus selalu menjadi suri tauladan yang baik kepada bawahannya karena kepala pemasaran lebih dominan dapat mampu mempengaruhi karyawan serta kondisi lingkungan kerja terlebih lagi dalam pemasaran, dimana pimpinan memegang peranan dalam pengambilan keputusan dan target penjualan. Penelitian ini didukung temuan Tondok *and* Andarika (2004), Lumbanraja (2009), Voon *et al*. (2011), Cetin *et al*. (2012), Shahab *and* Nisa (2014), serta Khan *et al*. (2014) mengatakan bahwa persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan. Sehingga pemimpin diidentifikasi sebagai panutan, inspirasi, dipercayai serta dihormati bagi karyawan dalam sebuah organisasi maupun perusahaan. Dengan kemampuan, kekuatan dan pengaruh yang dimiliki pemimpin dapat mudah mengarahkan dan memotivasi serta mencurahkan seluruh tenaga dan pikiran karyawan bagi kepentingan organisasi yang mengarah pada tujuan organisasi maupun perusahaan.

F. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 2.110 dengan probabilitas sebesar 0.035. Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0.05 dan nilai CR lebih besar dari 1.96. dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa

komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi, **diterima.**

Kebanggaan besar menjadi karyawan pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi juga diperlihatkan dari sikap karyawan yang menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karyawan merasa nyaman bekerja pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi dengan mematuhi peraturan yang berlaku pada tempat ia bekerja. Penelitian ini sejalan dengan temuan Malik *et al.* (2010), Thamrin (2012), Rehman *et al.* (2013), Alvi *et al.* (2014), dan Habib *et al.* (2014) menyebutkan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam hal ini komitmen bagi karyawan menunjukkan sebuah loyalitas kepada organisasi atau perusahaan sehingga komitmen harus lebih konsisten dibandingkan dengan kepuasan kerja dari waktu ke waktu dan membutuhkan waktu yang lebih lama setelah karyawan merasa puas.

G. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar 2.209 dengan probabilitas sebesar 0.027. Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0.05 dan nilai CR lebih besar dari 1.96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi, **diterima.**

Perilaku karyawan pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi yang sesuai dengan nilai-nilai budaya juga menimbulkan dukungan dan pengakuan dari lingkungan kerjanya (pimpinan, rekan kerja dan perusahaan) sehingga kondisi ini akan mampu memberikan motivasi kerja yang tinggi serta rasa berprestasi bagi karyawan yang bersangkutan, yang pada akhirnya dapat mampu menciptakan kepuasan kerja karyawan pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi. Hal ini sesuai dengan temuan MacIntosh *and* Doherty (2010), Saeidipour *et al.* (2013), Sunadji *et al.* (2013), Alvi *et al.* (2014), dan Habib *et al.* (2014) menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2.154 dengan probabilitas sebesar 0.031. Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0.05 dan nilai CR lebih besar dari 1.96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi, **diterima.**

Kepuasan kerja yang dimiliki karyawan pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dapat diketahui dengan indikator kepuasan kerja yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kinerja karyawan adalah terkait dengan gaji yang diberikan *dealer* motor PT. Suzuki cukup sesuai dengan keahlian dan hasil kerja karyawan. Penelitian ini didukung temuan Thamrin (2012), Sunadji *et al.* (2013), Alvi *et al.* (2014), Sulaiman *et al.* (2014) menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sama halnya dengan temuan Khan *et al.* (2012) menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja terdiri dari faktor gaji, promosi, keselamatan dan keamanan kerja, lingkungan kerja, pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja atau atasan memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada organisasi maupun perusahaan.

I. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2.321 dengan probabilitas sebesar 0,020. Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0.05 dan nilai CR lebih besar dari 1.96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi, **diterima.**

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi merupakan suatu upaya untuk mempengaruhi karyawan melalui proses komunikasi dan motivasi berupa *reward* dapat menimbulkan perubahan positif guna mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan ini memainkan peran penting dalam mencapai target penjualan sehingga degan mengadopsi gaya yang tepat akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi maupun perusahaan. Hal ini sesuai dengan temuan Brahmasari *and* Suprayetno (2008), Kusumawati *and* Ansori (2012), Paracha *et al.* (2012), Dewi (2012), Sunadji *et al.* (2013), dan Khan *et al.* (2014) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

J. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2.039 dengan probabilitas sebesar 0.041. Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H6 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0.05 dan nilai CR lebih besar dari 1.96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam yang

menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi, **diterima.**

Komitmen organisasi pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi menunjukkan jati diri atau pengandaian sama halnya dengan tujuan organisasi serta ketertarikan untuk tetap menjadi bagian dari tim ataupun perusahaan. Dengan adanya komitmen yang dimiliki oleh karyawan akan memberikan kontribusi pada organisasi atau perusahaan**.** Hasil penelitian ini didukung temuan Thamrin (2012), Khan *and* Din (2012), Purnama (2013), Memari *et al.* (2013), Osa *and* Amos (2014) menyebutkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

K. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2.015 dengan probabilitas sebesar 0.044. Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H7 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0.05 dan nilai CR lebih besar dari 1.96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi, **diterima.**

Budaya organisasi yang diterapkan terhadap karyawan pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi akan menunjukkan jalan untuk menuju keberhasilan, kebaikan sehingga tercipta pola, sikap, perilaku yang mencerminkan budaya organisasi demi terciptanya tujuan perusahaan. Seperti *Morning Meeting*, Rapat Kerja Bulanan dan *Trust Tolerance* kegiatan ini dilakukan secara terus-menerus dalam setiap kesempatan dengan tujuan agar melekatkan nilai-nilai ke dalam setiap individu, sehingga seluruh karyawan memliliki rasa percaya, memiliki dan toleransi terhadap sesama rekan kerja demi terciptanya kualitas dan kuantitas pekerjaan. Hasil penelitian ini didukung temuan Aluko (2003), Ahmad (2012), Uddin *et al*. (2013), Khan *et al*. (2014), Mustika *and* Utomo (2013), dan Sulaiman *et al.* (2014) menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada organisasi maupun perusahaan.

L. Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja

Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi. Pengujian ini dilakukan menggunakan aplikasi *online* tabel bantu *Sobel Test* (yang diadopsi dari *http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm*) dimana;

Berdasarkan hasil dari uji *Sobel Test* pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 1.809 dengan nilai p sebesar 0.070 dimana ($t_{hitung} > 1.96$ sedangkan nilai $p < 0.05$) maka kepuasan kerja tidak memediasi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Untuk hipotesis kedelapan yang menyatakan bahwa ada pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, **ditolak kebenarannya.**

Berdasarkan hasil uji *Sobel Test* pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 1.857 dengan nilai p sebesar 0.063 dimana ($t_{hitung} > 1.96$ dan nilai $p < 0.05$) maka kepuasan kerja tidak memediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Untuk hipotesis sembilan yang menyatakan bahwa ada pengaruh tidak langsung antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, **ditolak kebenarannya.**

Berdasarkan hasil uji *Sobel Test* pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 1.915 dengan nilai p sebesar 0.055 dimana ($t_{hitung} > 1.96$ dan nilai $p < 0.05$) maka kepuasan kerja tidak memediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Untuk hipotesis kesepuluh yang menyatakan bahwa ada pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, **ditolak kebenarannya.**

Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga temuan ini berbeda dengan temuan Pariaribo (2013), Endrias (2014), dan Wardani (2014) menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, kemudian temuan Cahyasumirat (2006), Burhan *et al.* (2013), Wardani (2014), dan Zubair *et al.* (2015) menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja menyatakan bahwa ada pengaruh tidak langsung antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Temuan Koesmono (2005), Mustika *and* Utomo (2013), *Burhan et al.* (2013), Endrias (2014), Sulaiman *et al.* (2014) dan Zubair *et al*. (2015) menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dimana hasil menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Berdasarkan beberapa pendapat serta penelitian terdahulu yang telah dikemukakan diatas maka disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi antar variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan disebabkan fenomena yang terjadi pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi bukan kepuasan kerja melainkan motivasi berupa pemberian penghargaan atau bonus serta liburan dalam bentuk paket wisata apabila karyawan berhasil mencapai target dalam kurun 3 sampai 6 bulan demi meningkatkan kinerja karyawan serta

pelatihan bahkan sanksi yang diberikan apabila karyawan tidak mencapai kinerja target penjualan yang ditentukan oleh kepala pemasaran.

Hasil penelitian ini didukung temuan Kusumawati *and* Ansori (2012) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan tranformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, akan tetapi peran mediasi kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Serta hasil temuan Sunarno *and* Liana (2015) menyebutkan variabel kepuasan kerja tidak memediasi antara pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan studi kasus pada guru. Dibuktikan dari hasil uji mediasi bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar daripada nilai pengaruh tidak langsung. Sama halnya dengan temuan Amelia (2012) menyebutkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karena budaya organisasi sudah sewajarnya ada, dimiliki, wajib, dan karyawan menganggap budaya organisasi merupakan hal yang sudah lumrah ada pada dalam diri perusahaan.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan guna menjawab rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk analisis deskripsi dari masing-masing variabel penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan yang ada di lingkungan kerja *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi secara keseluruhan dinilai dengan kategori tinggi atau baik sedangkan komitmen organisasi yang ada pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi secara keseluruhan dinilai dengan kategori sedang atau cukup baik.
2. Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi.
4. Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi.
5. Kepuasan kerja tidak memediasi antara gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pad*a dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi.

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat diberikan saran untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan cara melakukan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan kondisi perusahaan salah satunya dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan cara menumbuhkan sikap komitmen organisasi pada diri karyawan, bentuk komitmen organisasi yang efektif adalah komitmen afektif, yaitu harus menjadikan karyawan merasa senang menjadi bagian dari tim divisi pemasaran pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi. Dengan sikap perasaan senang bekerja akan menciptakan loyalitas sehingga hasil kerja yang dicapai lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak senang atau tidak loyal dengan pekerjaaannya.
2. Kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan cara menumbuhkan budaya organisasi pada karyawan dengan cara melakukan komunikasi dua arah, sehingga bawahan dan atasan akan lebih mudah menghayati nilai-nilai budaya perusahaan. Komunikasi ini juga dapat membangun iklim kerja menjadi lebih baik sehingga karyawan terbiasa melakukan komunikasi untuk mendapatkan informasi mengenai budaya yang diterapkan pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi.
3. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan yaitu menjadikan karyawan merasa senang bekerja sebagai *marketing dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi serta terlibat dalam pekerjaan sehingga menimbulkan perasaan menyukai pekerjaan tersebut yang pada akhirnya memberikan hasil lebih baik secara individu maupun organisasi.
4. Bagi penelitian selanjutnya, penelitian ini juga dapat dilakukan di perusahaan jasa atau keuangan menambahkan atau memodifikasi variabel yang peneliti gunakan serta memperluas objek atau jumlah sampel sehingga tidak terbatas pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi.

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini antara lainnya, adalah

1. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain diluar obyek pada studi kasus yang diteliti (misalkan jasa atau keuangan). Hal ini dikarenakan tingkat kepuasan kerja, kinerja karyawan serta tolak ukur pada sebuah organisasi tentu berbeda beda.
2. Penelitian ini dibatasi hanya pada kajian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi.
3. Hasil analisis *Structural Equation Model* harus dimodifikasi terlebih dahulu untuk mendapatkan hasil *Goodness of Fit* yang baik, selain itu perhitungan dari *Goodness of Fit* masih keluar angka-angka yang *marginal* diluar ketentuan seperti *AGFI, GFI, Sig.* yang menunjukkan bahwa model penelitian masih belum optimal sehingga diperlukan adanya pengembangan kembali dari penelitian ini.

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini antara lain, sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya dengan menambah atau memasukkan konstruk variabel lainnya yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan seperti lingkungan kerja, karakteristik individu, kompensasi, motivasi serta variabel yang dapat memediasi kinerja karyawan.
2. Penelitian mendatang hendaknya mengarahkan penelitian pada obyek yang lebih luas (seperti; jasa atau keuangan) sehingga jumlah sampel tidak terbatas hanya karyawan pemasaran pada *dealer* motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi guna mendapatkan pembanding tolak ukur untuk menilai kinerja karyawan.

Mengembangkan variabel atau kontruk yang relevan dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan serta tidak menutup kemungkinan menambah jumlah sampel yang lebih besar sehingga nilai *Goodness of Fit Index (GFI)* dapat meningkat sehingga nilai yang tinggi dapat membuat kriteria menjadi *better fit* serta menggunakan alat analisis lainnya seperti *PLS(Partial Least Square).*

V. DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, M. S. 2012. Impact of Organizational Culture on Performance Management Practices In Pakistan. *Business Intelligence Journal* 1:50-55.

Aluko, M. A. O. 2003. The Impact of Culture on Organizational Performance in Selected Textile Firms in Nigeria. *Nordic Journal of African Studies* 12 (2):164-179.

Alvi, H. A., M. Hanif, M. S. Adil, R. R. Ahmed, and J. Vveinhardt. 2014. Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management* 6:30-39.

Amelia, R. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Bank Mandiri Cabang Padang). *Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi Padang* 1-5:1-18.

Brahmasari, I. A., and A. Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 10:124-135.

Burhan, A., A. Pradhanawati, and R. S. Dewi. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada PT. BPR Setia Karib Abadi Semarang. *Diponegoro Journal Of Social And Politic* 1 (1):Hal. 1-9.

Cahyasumirat, G. 2006. Pengaruh Profesionalisme dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Internal Auditor, dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Internal Auditor PT. Bank ABC), Thesis : Program Studi Magister Sains Akuntansi Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang.

Cetin, M., M. E. Karabay, and M. N. Efe. 2012. The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency of Bank Managers on the Employee's Job Satification : The Case of Turkish Banks. *Procedia-Social and Behaviour Sciences* 58:227-235.

Dewi, S. P. 2012. Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus pada SPBU Anak Cabang Perusahaan Rb.Group). *Jurnal Nominal* 1 (1).

Endrias, W. S. H. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ruteng). *Jurnal MIX* Volume IV (No. 1):70-82.

Eslami, J., and D. Gharakhani. 2012. Organizational Commitment and Job Satisfaction. *ARPN Journal of Science and Technology* 2:85-91.

Ferdinand. 2006. *Structural Equation Modeling Dalam Manajemen*. edited by E. II. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Habib, S., S. Aslam, A. Hussain, S. Yasmeen, and M. Ibrahim. 2014. The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention. *Advances in Economics and Business* 2:215-222.

Indrawijaya, A. I. 2010. *Teori, Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Khan, A. H., M. M. Nawaz, M. Aleem, and W. Hamed. 2012. Impact of Job Satisfaction on Employee Performance : An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management* 6:2697-2705.

Khan, M. R., and Z. U. Din. 2012. The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance ; A study of Oil and Gas sector of Pakistan. *Journal SSRN*:1-15.

Khan, S., M. Asghar, and A. Zaheer. 2014. Influence of Leadership Style on Employee Job Satisfaction and Firm Financial Performance: A Study of Banking Sector in Islamabad, Pakistan. *Journal Actual Problems of Economics* 5 (155):374-384.

Koesmono, H. T. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Universitas Kristen Petra* 7 (2):171-188.

Kusumawati, E., and M. Ansori. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja di Politeknik Negeri Batam.

Latan, H. 2012. *Structural Equation Modeling Konsep dan Aplikasi menggunakan Lisrel 8.80*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Lumbanraja, P. 2009. Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi pada Pemerintah Daerah di Provinsi Sumatera Utara). *Jurnal Aplikasi Manajemen* 7:451-468.

Luthans, F. 2005. *Perilaku Organisasi Edisi 10*. Translated by V. A. Pratama, S. Purwanti, T. A. P and W. Rosari. 1 ed. Yogyakarta: Penerbit Andi.

MacIntosh, E. W., and A. Doherty. 2010. The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave. *Sport Management Review* 13:106-117.

Malik, M. E., S. Nawab, B. Naeem, and R. Q. Danish. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management* 5:17-26.

Matthew, R. 2010. *A Manager's Guide to Human Behaviour*. edited by 5.

Memari, N., O. Mahdieh, and A. B. Marnani. 2013. The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance ; A study of Meli Bank. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* 5 (2):164-171.

Mustika, A., and H. Utomo. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang Tahun 2013). *Among Makarti No.12* Vol.6 (No.12):87-111.

Osa, I. G., and I. O. Amos. 2014. The Impact of Organizational Commitment on Employees Productivity : A Case Study of Nigeria Brewery, Plc. *International Journal of Research in Business Management* 2 (9):107-122.

Paracha, M. U., A. Qamar, A. Mirza, Inam-ul-Hassan, and H. Waqas. 2012. Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction; Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research* 12 (4):55-64.

Pariaribo, N. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Perencanan Pembangunan Daerah Di Kabupaten Supiori. *Journal Serviens In Lumines Veritatis* 1 (1):1-13.

Purnama, C. 2013. Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance. *International Journal of Business, Humanities and Technology* 3:86-100.

Rehman, K., Zia-Ur-Rehman, N. Saif, A. S. Khan, A. Nawaz, and S. U. Rehman. 2013. Impacts of Job Satisfaction on Organizational Commitment: A Theoretical Model for Academicians in HEI of Developing Countries like Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* 3:80-89.

Robbins, S. P. 2006. *Perilaku Organisasi* PT. Indeks: Jakarta.

Saeed, R., S. Mussawar, R. N. Lodhi, A. Iqbal, H. H. Nayab, and S. Yaseen. 2013. Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research* 17:1200-1208.

Saeidipour, B., J. Mehrabi, and A. A. Naderi. 2013. Study The Effects of Organizational Culture on Job Satisfaction (Kermanshah Province Office). *International Research Journal of Applied and Basic Sciences* 7:56-61.

Shahab, M. A., and I. Nisa. 2014. The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee. *International Journal of Managerial Studies and Research* 2 (5):69-77.

Shahzad, F., Z. Iqbal, and M. Gulzar. 2013. Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly* 5 (2):57-64.

Sugiyono. 2010. *Statistika Untuk Penelitian* Bandung: Alfabeta.

———. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Sulaiman, Asnawi, and F. Matriadi. 2014. Pengaruh Pemberdayaan, Self Efficacy dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Madistrindo Cabang Lhokseumawe dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi* Vol 4 No. 1.

Suminar, A. C., M. D. Mukzam, and I. Ruhana. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Produksi PT Essentra Indonesia, Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 26 No. 2 September 2015.

Sunadji, E. A. Troena, Surachman, and Armanu. 2013. The Role of Organizational Culture, Leadership, Communication, and Job Satisfaction on Employee Performance (Study on Public Enterprise of Water Reseorce Management of Ministry State-Owned Enterprise). *International Journal of Business and Behavioral Sciences* 3:35-42.

Sunarno, and L. Liana. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Guru SMA Kesatrian Dalam Yayasan Pendidikan Kesatrian 67). *Kajian Multi Disiplin Ilmu untuk Mewujudkan Poros Maritim dalam Pembangunan Ekonomi Berbasis Kesejahteraan Rakyat* 2 (2):1-16.

Susetyo, W. E., A. Kusmaningtyas, and H. Tjahjono. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya. *JMM17 Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen* Vol. 1 (No.1):Hal. 83 - 93.

Taurisa, C. M., and I. 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.

Thamrin, H. M. 2012. The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology* 3:566-572.

Tondok, M. S., and R. Andarika. 2004. The Correlation Between Transactional - Transformational Leadership Style Perception and Employees' Job Satisfaction. *Jurnal PSYCHE* 1:1.

Uddin, M. J., R. H. Luva, and S. M. M. Hossian. 2013. Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management* 8 (2):63-77.

Voon, M. L., M. C. Lo, K. S. Ngui, and N. B. Ayob. 2011. The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences* 2:24-32.

Wardani, L. K. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Guru SMP Negeri Kota Tegal. *Jurnal Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Dian Nuswantoro Semarang* 1 (1):1-16.

Wijanto, S. H. 2008. *Structural Equation Modeling dengan LISREL 8.8 Konsep danTutorial*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Zubair, M. Yunus, and S. Chan. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat Operasional PT. Bank Aceh. *Jurnal Manajemen, Pascasarjana Universitas Syiah Kuala* Volume 4 (No. 3):10 Pages pp. 29- 38.