PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA PT. KARYA BERSAMA ABADI TRANS SEMARANG)

Adrian Bagus Satriatama
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
bagusadrian85@gmail.com

Dosen Pembimbing:
Rahaditya Yunianto, SE., MM.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang, baik pengaruh secara langsung maupun tidak langsung. Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini adalah penelitian deksriptif kuantitatif dengan menggunakan alat bantu kuesioner yang diukur dengan skala *likert*. Responden dari penelitian ini adalah karyawan PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang dengan jumlah sampel sebanyak 82. Pengambilan sampel menggunakan teknik *random sampling*. Pengujian instrumen penelitian dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Path Analysis* dan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji linearitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinearitas dengan *software* SPSS versi 20. Hasil penelitian ini adalah budaya organisasi mempunyai pengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional. Gaya kepemimpinan transformasional juga mempunyai pengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional. Komitmen organisasional mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional juga memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENTS AS A MEDIATION VARIABLES (STUDY AT KARYA BERSAMA ABADI TRANS SEMARANG COMPANY)

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of organizational culture and transformational leadership style on employee performance with organizational commitment as a mediating variable at Karya Bersama Abadi Trans Semarang Company, either directly or indirectly. The type of this research is explanatory study that explains the causal relationship between variables through hypothesis testing. This research is a quantitative descriptive study using a questionnaire that is measured by a Likert scale. Respondents of this study were employees of Karya Bersama Abadi Trans Semarang Company with a sample size of 82. Sampling using random sampling techniques. Study instrument by used validity and reliability test. The data analysis technique used is Path Analysis and classical assumption tests which include normality test, linearity test, heteroscedasticity test, and multicollinearity test with SPSS version 20 software. The result of this research is that organizational culture has a direct influence on organizational commitment. Transformational leadership style also has a direct influence on organizational commitment. Organizational commitment has a direct effect on employee performance. Organizational culture has a direct influence on employee performance. Transformational leadership style has a direct influence on employee performance. Organizational commitment mediates the influence of organizational culture on employee performance. Organizational commitment also has the effect of transformational leadership style on employee performance.

Keywords: Organizational Culture, Transformational Leadership Style, Organizational Commitment, Employee Performance

PENDAHULUAN

Pada masa ini globalisasi memiliki pengaruh yang dinilai sangat besar terhadap segala bidang terutama pada bidang bisnis, globalisasi membuat era perdagangan barang dan jasa antar negara di dunia khususnya di Indonesia menjadi lebih mudah dan cepat. Dengan semakin berkembang pesatnya dunia usaha serta segala kemudahan tersebut membuat persaingan bisnis antar perusahaan tidak dapat dihindari. Menurut Manullang (2005) salah satu penunjang agar suatu perusahaan mampu bersaing dalam bidang usahanya serta berhasil dalam mencapai tujuannya adalah melalui sumber daya manusia.

Untuk menyelesaikan seluruh target yang ingin dicapai, di dalam perusahaan perlu adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Siagian (2002) untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik dibutuhkan komitmen organisasional untuk mewujudkannya. Komitmen organisasional merupakan suatu keadaan karyawan memihak kepada perusahaan tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam perusahaan itu (Robbins dan Judge, 2013). Menurut Wibowo (2016) kinerja karyawan ditentukan oleh dua faktor yang terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi bakat, kemampuan, dan kemauan serta upaya.

Untuk itu kemampuan serta bakat yang dimiliki setiap tenaga kerja perlu dilatih dan dikembangkan dengan baik melalui manajemen sumber daya manusia. Tujuannya adalah untuk menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas baik dari *skill*, pengetahuan, keterampilan dan pemikiran yang kreatif. Faktor eksternal menurut Wibowo (2016) terdiri atas pemimpin, budaya organisasi dan rekan kerja.

Faktor pertama yang diidentifikasi mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi menjadi salah satu unsur yang wajib dijaga dan diperhatikan, sebab budaya organisasi merupakan identitas sebuah

perusahaan yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain (Robbins dan Judge, 2013).

Faktor kedua yang juga tidak kalah penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah pemimpin. Peran seorang pemimpin sangat berpengaruh untuk meningkatkan kinerja ataupun produktivitas karyawan baik dalam tingkat individu, kelompok maupun organisasinya.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinannya masing-masing dalam mempengaruhi bawahan. Gaya kepemimpinan sendiri merupakan cara yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi perilaku setiap individu maupun kelompok (Robbins dan Judge, 2015).

Salah satu jenis gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional. Gaya Kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana pengikut dari seorang pemimpin merasa memiliki kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat kepada pemimpin serta termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan sebelumnya (Yukl, 2017). Indonesia merupakan negara yang memiliki potensi ekonomi yang tinggi. Salah satu faktor yang menjadi penunjang meningkatnya perekonomian di Indonesia yaitu terdapat pada sektor bisnis khususnya di bidang jasa. Badan Pusat Statistik (2018) mencatat sepanjang tahun 2018 Indonesia mengalami pertumbuhan ekonomi mencapai angka 5,37 persen. Pertumbuhan ekonomi tersebut sebagian besarnya ditopang oleh bisnis di bidang jasa. Salah satu bisnis jasa yang saat ini sedang berkembang adalah bisnis dalam bidang transportasi.

Kota Semarang merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Tengah yang mengalami perkembangan. Pertumbuhan yang dialami merupakan rencana serta dukungan penuh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Semarang, menjadikan Kota Semarang sebagai kota perdagangan

dan jasa yang didukung dengan adanya infrastruktur pelabuhan ekspor maupun impor serta letak Kota Semarang yang berada di pesisir sehingga sangat memungkinkan bagi sektor transportasi untuk berkembang (Muktiali dan Annisa, 2017).

Salah satu perusahaan jasa yang memiliki kontribusi dalam membantu pertumbuhan ekonomi Kota Semarang yaitu PT. Karya Bersama Abadi Trans. PT. Karya Bersama Abadi Trans merupakan sebuah perusahaan jasa transportasi yaitu layanan pengiriman barang melalui jalur darat menggunakan truk.

Dalam menjalankan usahanya PT. Karya Bersama Abadi Trans bekerja sama dengan beberapa perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL) untuk memperoleh muatan barang. EMKL merupakan perusahaan jasa yang bergerak di bidang pengiriman barang antar pulau atau antar negara dengan menggunakan kapal laut.

Berdasarkan observasi penulis mayoritas karyawan di PT. Karya Bersama Abadi Trans memiliki kinerja yang baik. Hal tersebut ditandai dengan mayoritas output yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Berkat kinerja yang baik dari para karyawannya PT. Karya Bersama Abadi Trans memperoleh penghargaan sebagai perusahaan trucking dengan jumlah testimoni terbanyak dari PT. Harapan Utama Motor pada tahun 2019, perusahaan distributor satu-satunya dan resmi dari Pelumas Shell Lubricant Indonesia Wilayah Jawa Tengah (Tpks.Pelindo, 2019).

KAJIAN PUSTAKA

Budaya Organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2015) budaya organisasi sebagai suatu sistem berbagi makna yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem yang dianut bersama, bila diamati dengan lebih saksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang

dihargai oleh organisasi tersebut. Budaya organisasi menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang harus dipelihara dan dipertahankan.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Mondiani (2012) gaya kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal.

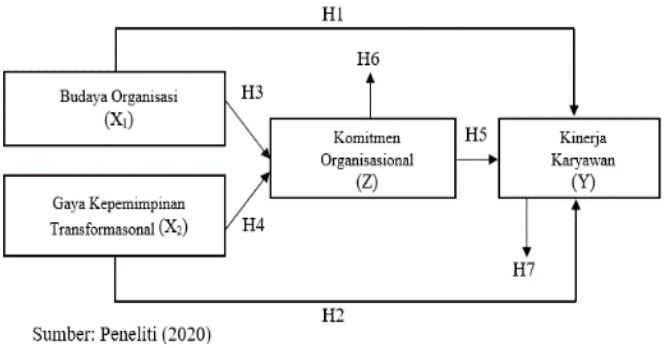
Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai atau diselesaikan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Makna kinerja bukan hanya dilihat dari kualitas dan kuantitas hasil kerja saja tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung (Mangkunegara, 2010).

Komitmen Organisasional

Sopiah dalam Juliandrastuti dan Karyadi (2016) mengatakan komitmen organisasional merupakan derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi akan terbentuk apabila organisasi mampu memuaskan harapan semua karyawan terhadap organisasi. Yang berarti menggambarkan loyalitas atau sebuah kesetiaan karyawan terhadap organisasi atau perusahaannya

HIPOTESIS



Sumber: Peneliti (2020)

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

H4: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

H5: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H6: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasional

H7: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasional.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan alat analisis berupa software komputer yaitu program SPSS (*Statistic Product and Services Solution*) *for windows*. Penelitian ini dilakukan pada PT. Karya Bersama Abadi Trans yang berlokasi di Kota Semarang, Jawa Tengah. Populasi adalah seluruh karyawan PT. Karya Bersama Abadi Trans yang berjumlah 103 orang. Jumlah sampel yang diambil untuk penelitian adalah sebanyak 82 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*. Dalam memperoleh data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada karyawan perusahaan. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Instrumen peneltian diuji dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan pendekatan model regresi linear berganda (Ghozali, 2016). Sebelum melakukan analisis jalur dilakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu meliputi uji normalitas, uji linearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinearitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden Penelitian

Responden di dalam penelitian ini mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebanyak 77 orang atau 93,9%, dengan mayoritas 62,20% atau 51 orang berusia < 30 tahun. Tingkat pendidikan mayoritas responden adalah SMA/SMK sebanyak 45 orang atau 54,87% dan masa lama bekerja mayoritas 3-5 tahun sebanyak 55 orang atau 67,07%.

Uji Instrumen

Uji Validitas

Item	r Hitung	sig.	r tabel	Keterangan
X1.1	0.413	0.000	0.217	Valid
X1.2	0.633	0.000	0.217	Valid
X1.3	0.600	0.000	0.217	Valid
X1.4	0.660	0.000	0.217	Valid
X1.5	0.634	0.000	0.217	Valid
X1.6	0.532	0.000	0.217	Valid
X1.7	0.806	0.000	0.217	Valid
X1.8	0.645	0.000	0.217	Valid
X1.9	0.786	0.000	0.217	Valid
X1.10	0.739	0.000	0.217	Valid
X1.11	0.463	0.000	0.217	Valid
X1.12	0.483	0.000	0.217	Valid
X1.13	0.603	0.000	0.217	Valid
X1.14	0.730	0.000	0.217	Valid
X2.1	0.736	0.000	0.217	Valid
X2.2	0.628	0.000	0.217	Valid
X2.3	0.779	0.000	0.217	Valid
X2.4	0.687	0.000	0.217	Valid
X2.5	0.769	0.000	0.217	Valid
X2.6	0.635	0.000	0.217	Valid
X2.7	0.717	0.000	0.217	Valid
X2.8	0.418	0.000	0.217	Valid
X2.9	0.552	0.000	0.217	Valid
X2.10	0.538	0.000	0.217	Valid
X2.11	0.522	0.000	0.217	Valid
X2.12	0.693	0.000	0.217	Valid
X2.13	0.568	0.000	0.217	Valid
Z1	0.751	0.000	0.217	Valid
Z2	0.812	0.000	0.217	Valid
Z3	0.830	0.000	0.217	Valid
Z4	0.795	0.000	0.217	Valid
Z5	0.765	0.000	0.217	Valid
Z6	0.787	0.000	0.217	Valid
Y1	0.656	0.000	0.217	Valid
Y2	0.675	0.000	0.217	Valid
Y3	0.832	0.000	0.217	Valid
Y4	0.833	0.000	0.217	Valid
Y5	0.812	0.000	0.217	Valid
Y6	0.816	0.000	0.217	Valid
Y7	0.744	0.000	0.217	Valid
Y8	0.767	0.000	0.217	Valid

Terlihat dari tabel tersebut bahwa seluruh pernyataan yang berjumlah 41 item dinyatakan valid. Hal ini dikarenakan nilai dari r hitung dari tiap-tiap item pernyataan lebih besar dari nilai r tabel 0.217.

Uji Reliabilitas

Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Budaya Organisasi (X1)	0.877	Reliabel
2	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)	0.878	Reliabel
3	Komitmen Organisasional (Z)	0.877	Reliabel
4	Kinerja Karyawan (Y)	0.900	Reliabel

Sumber: Data Diolah (2020)

Berdasarkan Tabel terlihat bahwa keempat variabel dinyatakan konsisten atau reliabel. Hal ini ditunjukkan dari nilai *cronbach's alpha*, jika nilai *cronbach alpha* (α) lebih besar dari 0,7 maka dikatakan reliabel.

Analisis Jalur

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Hasil Uji Normalitas

Parameter	Unstandardized Residual	
	Model 1	Model 2
N	82	82
Kolmogorov-Smirnov Z	0.647	0.970
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.797	0.304

Sumber: Data Diolah (2020)

Hasil pengujian *Kolmogorov-Smirnov* menujukkan nilai signifikansi

kedua model sebesar 0,797 dan 0,304 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0,05 maka ketentuan H_0 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan terdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas.

Uji Linearitas

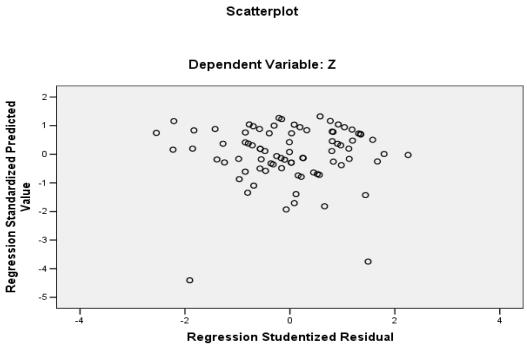
Hasil Uji Linearitas

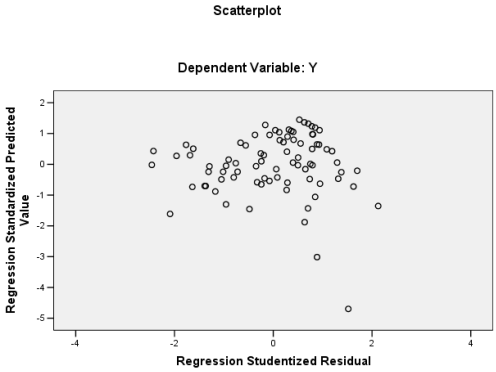
Variabel	Sig. Devian Linearity	Keterangan
X1 – Z	0.091	Linear
X2 – Z	0.677	Linear
X1 - Y	0.539	Linear
X2 - Y	0.516	Linear
Z - Y	0.109	Linear

Sumber: Data Diolah (2020)

Didapatkan Nilai sig. untuk linearitas masing-masing variabel lebih besar 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi linearitas data penelitian ini telah memenuhi syarat karena semua memiliki nilai p > 0,05 yang berarti variabel dalam penelitian ini adalah linear.

Uji Heteroskedastisitas





Berdasarkan uji heteroskedastisitas kedua model dapat dilihat diagram tampilan *scatterplot* menyebar dan tidak membentuk pola tertentu, titik menyebar secara acak di atas dan di bawah angka 0 di sumbu Y sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

Uji Multikolinearitas

Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Variabel Bebas	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
Model 1	X1	0.596	1.679
	X2	0.596	1.679
Model 2	X1	0.508	1.969
	X2	0.425	2.355
	Z	0.395	2.529

Sumber: Data Diolah (2020)

Tabel diatas menunjukkan hasil pengujian didapat bahwa keseluruhan nilai tolerance > 0,1 dan hasil VIF < 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak

terjadi multikolineritas antar variabel bebas.

Koefisien Jalur X Terhadap Z

Hasil Uji Koefisien Jalur X Terhadap Z

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.048	2.271		.021	.983
	X1	.180	.049	.339	3.694	.000
	X2	.281	.050	.517	5.639	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Sumber: Output SPSS (2020)

Berdasarkan tabel 4.15 didapatkan hasil persamaan regresi yaitu sebagai berikut:

Z = 0,339(X1) + 0,517(X2)

Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

a. Interpretasi Z adalah variabel mediasi (*mediating*) pada penelitian ini adalah Komitmen Organisasional (Z). Nilai dari variabel mediasi Komitmen Organisasional (Z) diprediksi oleh variabel bebasnya (*independent*) yaitu Budaya Organisasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2).

b. Koefisien beta b1 sebesar 0,339 yang artinya koefisien beta variabel budaya organisasi bernilai positif, menunjukkan hubungan yang searah antara budaya organisasi dan komitmen organisasional. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika budaya organisasi semakin baik maka komitmen organisasional juga akan semakin meningkat.

c. Koefisien beta b2 sebesar 0,517 yang artinya koefisien beta variabel gaya kepemimpinan transformasional bernilai positif, menunjukkan hubungan yang searah antara gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika gaya kepemimpinan transformasional semakin baik maka komitmen organisasional juga akan semakin meningkat.

Koefisien Jalur X dan Z Terhadap Y

Hasil Uji Koefisien Jalur X dan Z Terhadap Y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.244	3.256		.075	.940
	X1	.170	.076	.229	2.245	.028
	X2	.172	.085	.227	2.029	.046
	Z	.560	.161	.402	3.471	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Output SPSS (2020)

Berdasarkan tabel didapatkan hasil

persamaan regresi yaitu sebagai berikut:

Y = 0,229(X1) + 0,227(X2) + 0,402(Z)

Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

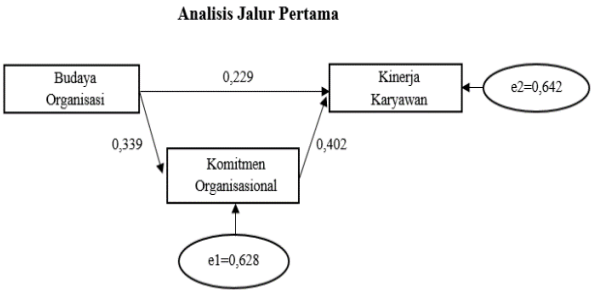
A. Interpretasi Y adalah variabel terikat (*dependent*) pada penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y). Nilai dari variabel terikat Kinerja Karyawan (Y) diprediksi oleh variabel bebasnya (*independent*) yaitu Budaya Organisasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) serta variabel mediasi (*mediating*) yaitu Komitmen Organisasional (Z).

B. Koefisien beta b1 sebesar 0,229 yang artinya koefisien beta variabel budaya organisasi bernilai positif, menunjukkan hubungan yang searah antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika budaya organisasi semakin baik maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

C. Koefisien beta b2 sebesar 0,227 yang artinya koefisien beta variabel gaya kepemimpinan transformasional bernilai positif, menunjukkan hubungan yang searah antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika gaya kepemimpinan transformasional semakin baik maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

D. Koefisien beta b3 sebesar 0,402 yang artinya koefisien beta variabel komitmen organisasional bernilai positif, menunjukkan hubungan yang searah antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika komitmen organisasional semakin baik maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

Analisis Jalur Pertama



Nilai standardized beta budaya organisasi sebesar 0,229 merupakan nilai jalur p1, Nilai standardized beta 0,339 merupakan nilai path atau jalur p2, nilai

standardized beta komitmen organisasional sebesar 0,402 merupakan nilai jalur p3. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,229 sedangkan perhitungan pengaruh tidak langsungnya adalah sebagai berikut:

Indirect Effect (IE) = p2 x p3

= 0,339 x 0,402

= 0,136

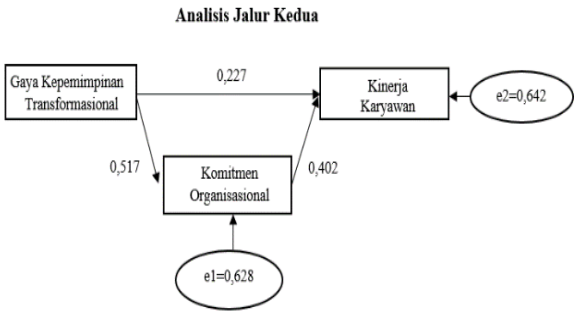
Total Effect (TE) = p1 + (p2 x p3)

= 0,229 + 0,136

= 0,365

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (p2 x p3) adalah sebesar 0,136, signifikan atau tidak, perlu diuji dengan *sobel test*.

Analisis Jalur Kedua



Nilai standardized beta gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,227 merupakan nilai jalur p1, Nilai standardized beta 0,517 merupakan nilai path atau jalur p2, sedangkan nilai standardized beta komitmen organisasional sebesar 0,402 merupakan nilai jalur p3. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,227 sedangkan perhitungan pengaruh tidak langsungnya adalah sebagai berikut:

Indirect Effect (IE) = p2 x p3

= 0,517 x 0,402

= 0,207

Total Effect (TE) = p1 + (p2 x p3)

= 0,227 + 0,207

= 0,434

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (p2 x p3) sebesar 0,207, signifikan atau tidak, perlu diuji dengan *sobel test*.

Uji Koefisien Determinasi

Hasil Uji Koefisien Determinasi ($R^2$1)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.778[a]	.605	.595	2.38823	2.104

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Sumber: Output SPSS (2020)

Koefisien determinasi ($R^2$1) yang dihasilkan sebesar 0,595 yang berarti 59,5% variabel komitmen organisasional (Z) akan dipengaruhi oleh variabel bebas yaitu budaya organisasi (X_1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X_2). Sedangkan sisanya 40,5% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dibahas pada penelitian ini.

Hasil Uji Koefisien Determinasi ($R^2$2)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.766 [a]	.587	.571	3.42318	1.730

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Output SPSS (2020)

Koefisien determinasi ($R^2$2) yang dihasilkan sebesar 0,571 yang berarti 57,1% variabel kinerja karyawan (Y) akan dipengaruhi oleh variabel bebas yaitu budaya organisasi (X_1), gaya kepemimpinan transformasional (X_2), dan Komitmen Organisasional (Z). Sedangkan sisanya 42,9% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dibahas pada penelitian ini.

Uji Hipotesis

Hasil Uji Parsial X Terhadap Y

Hasil Uji Parsial X Terhadap Y

Coefficients[a]

Model		T	t table	Sig.	Hipotesis
1	(Constant)	.075		.940	
	X1	2.245	1,663	.028	Diterima
	X2	2.029	1,663	.046	Diterima

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Output SPSS (2020)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi seluruh variabel bebas memiliki nilai kurang dari 0,05 selain itu nilai t hitung seluruh variabel bebas lebih besar dari t tabel, maka hipotesis 1 dan hipotesis 2 diterima, dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil Uji Parsial X Terhadap Z

Hasil Uji Parsial X Terhadap Z

Coefficients[a]

Model		T	t table	Sig.	Hipotesis
1	(Constant)	.021		.983	
	X1	3.694	1,663	.000	Diterima
	X2	5.639	1,663	.000	Diterima

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Sumber: Output SPSS (2020)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi seluruh

variabel bebas memiliki nilai kurang dari 0,05 selain itu nilai t hitung seluruh variabel bebas lebih besar dari t tabel, maka hipotesis 3 dan hipotesis 4 diterima, dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil Uji Parsial Z terhadap Y

Hasil Uji Parsial Z Terhadap Y

Coefficients[a]

Model		T	t table	Sig.	Hipotesis
1	(Constant)	.075		.940	
	Z	3.471	1,663	.001	Diterima

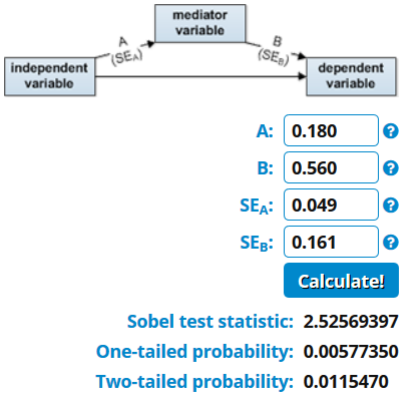
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Output SPSS (2020)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi variabel bebas memiliki nilai kurang dari 0,05 selain itu nilai t hitung seluruh variabel bebas lebih besar dari t tabel, maka hipotesis 5 diterima, dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil Uji Sobel

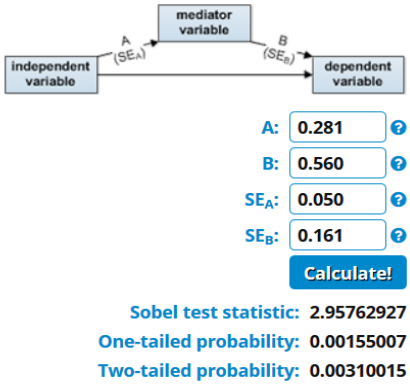
Uji Sobel Test Pertama



Sumber: Danielsoper.com (2020)

Gambar di atas merupakan pengujian nilai *indirect effect* analisis jalur pertama yaitu 0,136. Berdasarkan pada gambar di atas menunjukkan hasil perhitungan sobel test pertama sebagai nilai t hitung yaitu sebesar 2,525 lebih besar dari t tabel yaitu 1,663. Dan nilai *one-tailed probability* sebesar 0,005 < 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa koefisien mediasi 0,136 adalah signifikan yang berarti ada efek mediasi. Dengan demikian hipotesis keenam dapat diterima, yakni komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Uji Sobel Test Kedua



Sumber: Danielsoper.com (2020)

Gambar di atas merupakan pengujian nilai *indirect effect* analisis jalur kedua yaitu 0,207. Berdasarkan gambar di atas menunjukkan hasil perhitungan sobel test kedua sebagai nilai t hitung yaitu sebesar 2,957 lebih besar dari t tabel yaitu 1,663. Dan nilai *one-tailed probability* sebesar 0,001 < 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa koefisien mediasi 0,207 adalah signifikan yang berarti ada efek mediasi. Dengan demikian hipotesis ketujuh dapat diterima, yakni komitmen organisasional memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh langsung budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasional. Diketahui budaya orientasi pada hasil sudah berlangsung lama dan sudah menjadi kebiasaan di perusahaan. PT. Karya Bersama Abadi Trans sebagai perusahaan di bidang jasa transportasi sangat mengutamakan hasil kerja yang maksimal, karyawan dijanjikan akan diberikan bonus apabila mampu mencapai target yang telah diberikan. Sehingga jika budayanya seperti itu maka secara otomatis kinerja karyawan di PT. Karya Bersama Abadi Trans akan langsung dipengaruhi oleh unsur budaya.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa karyawan memandang pemimpin sebagai seorang yang berkarisma, itu berarti pemimpin PT. Karya Bersama Abadi

Trans dalam setiap tindakannya memiliki daya pikat dan patut diikuti serta diteladani, pemimpin mampu memberi inspirasi serta mampu mempengaruhi psikis bawahan yaitu dengan menciptakan rasa percaya dan memberdayakan mereka dalam kegiatan perusahaan. Sehingga karyawan cenderung akan mengikuti arahan pemimpin dan melakukan apa yang diperintahkan oleh pemimpin. Dengan demikian dapat disimpulkan karyawan di PT. Karya Bersama Abadi Trans memiliki kinerja yang bagus tetapi hanya sekadar menjalankan tugas yang diberikan oleh pemimpin.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dikemukakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.
2. Gaya Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.
3. Budaya organisasi membentuk komitmen organisasional pada karyawan PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.
4. Gaya kepemimpinan transformasional menciptakan komitmen organisasional pada karyawan PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.
5. Komitmen organisasional mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.
6. Budaya Organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasional pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.
7. Gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasional pada PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang.

Saran

Adapun saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi PT. Karya Bersama Abadi Trans Semarang. Beberapa hal yang dapat dijadikan saran untuk meningkatkan kinerja karyawan, yaitu:

A. Langkah yang sebaiknya diambil adalah dengan memberikan dorongan serta kesempatan yang lebih besar kepada karyawan untuk menyalurkan ide-ide bagi perusahaan demi kemajuan organisasi. Dengan memperbaiki hal tersebut diharapkan akan memperkuat budaya organisasi yang ada sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan.

B. Langkah yang perlu dilakukan yaitu mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan bawahan, dengan cara meningkatkan perhatian terhadap individu dalam bentuk pembinaan, pemberian nasihat, pendampingan saat bekerja, serta pemenuhan kebutuhan bawahan.

2. Bagi peneliti selanjutnya. Beberapa hal yang dapat dijadikan saran untuk peneliti selanjutnya, yaitu:

A. Diharapkan peneliti selanjutnya meneliti variabel lain atau menambah variabel lainnya selain budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional.

B. Penelitian dilakukan pada objek lain selain usaha jasa transportasi.

C. Penelitian dilakukan dengan metode penelitian yang berbeda.

D. Item pada kuesioner bisa lebih menggambarkan indikator dari variabel penelitian.

Keterbatasan Penelitian

1. Adanya variabel yang belum diteliti pada penelitian ini tetapi sebaiknya diteliti di penelitian selanjutnya yaitu tentang *turn over* karyawan. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah perusahaan perlu atau tidak untuk meningkatkan komitmen karyawan. Dengan begitu penelitian tersebut akan menjawab sekaligus melengkapi apa yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam penelitian ini hanya terdiri dari 3 variabel, yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan komitmen organisasional. Sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain motivasi, kompensasi, komunikasi, lingkungan kerja dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik, 2018, *Statistik Indonesia 2018*, Badan Pusat Statistik Indonesia.

Badan Pusat Statistik Kota Semarang, 2018, *Kota Semarang Dalam Angka 2018*, Semarang.

Ghozali, Imam, 2016, *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program (IBM SPSS), Edisi 8*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Juliandrastuti, Dijah dan Karyadi, Iman., 2016, 'Peran Status Kepegawaian dalam Moderasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Karyawan', Jurnal Rebranding Keunggulan Kompetitif Berbasis Kearifan Lokal, diakses 12 April 2020. <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/prosiding/article/view/2016/12/17>

Mangkunegara, A.P, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Manullang, M., 2005, Dasar-dasar Manajemen, Cita Pustaka. Bandung.

Muktiali M., & Annisa MS., 2017, 'Kajian Ekonomi Terkait Visi RPJMD Kota Semarang Sebagai Kota Perdagangan Dan Jasa', Riptek, Vol. 10, No. 1, Universitas Diponegoro, Semarang.

Robbins, SP & Judge, TA., 2013, *Organizational Behavior*, Edition 15, Pearson Education, New Jersey.

Robbins, SP & Judge TA., 2015, *Perilaku Organisasi*, Edisi Keenambelas, Salemba Empat, Jakarta.

Sobel, M. E., 1982, *Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in*

Structural Eequation Models, In S. Leinhardt (Ed.), Sociological Methodology, American Sociological Association, Washington DC.

Soper, D., Calculator: Sobel Test for The Significance of Mediation, Free Statistics Calculators, Daniel Soper, di akses pada 15 September 2020. https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31

Siagian, S. P., 2002, Kepemimpinan Organisasi dan Perilaku Administrasi, Gunung Agung. Jakarta.

Sugiyono, 2016, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, PT Alfabet, Bandung.

Terminal Peti Kemas Semarang, 2019, 'Gathering Perusahaan Ekspedisi PT. Harapan Utama Motor', Pelabuhan Indonesia III, Jawa Tengah.

Wibowo, 2016, *Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.

Yukl, Gary, 2017, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh, Cetakan Kedua, PT. Indeks, Jakarta.