



## **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja dan Kecerdasan Sosial terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Bank BUMN Di Malang Raya)**

**Sindy Cahya Febrina<sup>1</sup>, Widji Astuti<sup>2</sup>, Boge Triatmanto<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>*Fakultas Ekonomi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kertanegara Malang*

<sup>2,3</sup>*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Merdeka Malang*

### **ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi, keterlibatan kerja dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi di bank umum Malang raya. Responden penelitian adalah para karyawan yang bekerja di 4 bank umum di Malang Raya. Sebanyak 4 bank umum di Malang Raya yang dinilai. Populasi penelitian adalah 600 karyawan. Sampel penelitian sebanyak 240 karyawan. Teknik pengambilan sampel adalah *purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM). Kinerja karyawan merupakan faktor yang menentukan kelangsungan hidup perusahaan, hal ini disebabkan karena karyawan merupakan unsur perusahaan terpenting yang harus diperhatikan. Pencapaian tujuan perusahaan menjadi kurang efektif apabila karyawan tidak mempunyai kinerja yang baik dan merupakan pemborosan bagi perusahaan. Untuk menghasilkan kinerja yang tinggi, seorang karyawan tidak hanya perlu memiliki keterampilan, tetapi juga harus memiliki keinginan untuk berprestasi tinggi. Hal penting yang harus diperhatikan adalah bagaimana meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi, keterlibatan kerja, dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi, keterlibatan kerja, kecerdasan emosional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi, keterlibatan kerja, kecerdasan emosional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi, keterlibatan kerja dan kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Budaya organisasi, keterlibatan kerja kecerdasan emosional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Budaya organisasi, keterlibatan kerja dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja, Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan

### **ABSTRACT**

*The research aims to determine the effect of organizational culture, job involvement, and emotional intelligence on employee performance through job satisfaction and organizational commitment at commercial banks in the Great Malang. The purposive sampling method was used to obtain data from 240 out of 600 employees working in 4 commercial banks and analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM). Employee performance was used to determine their survival rate because it is the most important element. This is because organizational achievement tends to become less effective, assuming employees do not have the skills and ambition to produce high performance. The results showed that organizational culture, job involvement, and emotional intelligence significantly affected job satisfaction. Organizational culture, job involvement, emotional intelligence, and job satisfaction significantly affect organizational commitment. Organizational culture, job involvement, emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment significantly affect employee performance. Organizational culture, job involvement, and emotional intelligence have no significant effect on employee performance through job satisfaction. Organizational culture, emotional intelligence, job involvement, and satisfaction significantly affect employee performance through organizational commitment. Organizational culture, job involvement, and emotional intelligence significantly affect employee performance through job satisfaction and organizational commitment.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Job Involvement, Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee Performance*



## PENDAHULUAN

Industri perbankan di Indonesia sangat penting peranannya dalam perekonomian. Bank merupakan lembaga keuangan yang mempunyai peranan penting di dalam perekonomian suatu Negara sebagai lembaga perantara keuangan. Mangkunegara (2016) berpendapat kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas. Mangkunegara (2016) menjelaskan bahwa indikator kinerja karyawan yaitu: (1) Kuantitas; (2) Kualitas kerja; (3) Ketepatan waktu; (4) Kehadiran; dan (5) Kemampuan bekerja sama. Komitmen organisasi harus diperhatikan. Hal ini dikarenakan komitmen yang tinggi akan mendorong karyawan untuk berusaha dan berjuang semaksimal mungkin. Komitmen organisasi adalah keinginan karyawan tetap berada di perusahaan (Colquitt *et al.*, 2011). Allen and Meyer (2013) berpendapat indikator komitmen organisasi, yaitu: (1) Komitmen afektif; (2) Komitmen kontinuans; dan (3) Komitmen normatif. Penelitian Tabouli *et al.* (2016); Al-Fakeh *et al.* (2020) mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga harus diperhatikan. Kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi karakteristik (Robbins and Judge, 2015). Rivai (2014) menjelaskan indikator kepuasan kerja sebagai berikut: (1) Isi pekerjaan.; (2) Supervisi; (3) Organisasi dan manajemen; (4) Kesempatan untuk maju; (5) Gaji; (6) Rekan kerja; dan (7) Kondisi pekerjaan. Penelitian Kasemsap (2013); Ogunleye *et al.* (2013) mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Walia (2019); Adhikari (2019) mengatakan bahwa kepuasan kerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, komitmen organisasi. Pentingnya budaya organisasi pada perusahaan memberikan pengaruh kuat pada struktur dan fungsi organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut karyawan yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain (Robbins and Judge, 2013). Edison *et al.* (2016) berpendapat indikator budaya organisasi, yaitu: (1) Kesadaran diri; (2) Keagresifan; (3) Kepribadian; (4) Performa; dan (5) Orientasi tim. Penelitian Khan *et al.* (2011); Carvalho *et al.* (2018) mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Al-Sada *et al.* (2017); Okta *et al.* (2015) mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Omoniyi *et al.* (2014); Febrina *et al.* (2019) mengatakan bahwa budaya organisasi juga berpengaruh secara terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi, keterlibatan kerja berpengaruh dalam kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, komitmen organisasi. Di sebuah perusahaan, keterlibatan kerja timbul sebagai respon terhadap suatu pekerjaan atau situasi tertentu dalam lingkungan kerja. Keterlibatan kerja yaitu sejauh mana karyawan diidentifikasi dengan pekerjaannya, aktif berpartisipasi (Robbins and Coulter, 2012). Armstrong and Taylor (2014) menjelaskan indikator keterlibatan kerja, yaitu: (1) Pekerjaan itu sendiri; (2) Lingkungan kerja; (3) Kepemimpinan; (4) Peluang untuk pertumbuhan pribadi; dan (5) Peluang



untuk berkontribusi. Penelitian Caesens and Stinglhamber (2014); De Carlo *et al.* (2016) mengatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Priyadarshini and Sripirabaa (2019); Abdallah *et al.* (2017) mengatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Memon *et al.* (2018); Giri *et al.* (2011) mengatakan bahwa keterlibatan kerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi, keterlibatan kerja, kecerdasan emosional berpengaruh dalam kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, komitmen organisasi. Seseorang dengan kecerdasan emosional yang tinggi akan dapat memahami dan menyadari perasaannya serta dapat mengontrol stress, frustrasi dan emosi sosial sehingga mampu menjalin hubungan yang baik dengan atasan ataupun partner kerja akan meningkatkan komitmen organisasi. Kecerdasan emosional yaitu menjelaskan masalah berkaitan dengan kepuasan kerja, kinerja, absensi, komitmen organisasi, kepemimpinan (Ghoreishi *et al.* 2014). Goleman (2015) berpendapat indikator kecerdasan emosional, sebagai berikut: (1) *Self awareness*; (2) *Managing emotion*; (3) *Motivation oneself*; (4) *Empathy*; dan (5) *Handling relationship*. Penelitian Muthukumaran and Latha (2018); Vratskikh *et al.* (2016) mengatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Rashid *et al.* (2016); Kumari and Priya (2015) mengatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Serhan and Gazzaz (2019); Khan *et al.* (2016) mengatakan bahwa kecerdasan emosional juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan. Perusahaan umumnya mendasarkan perencanaan tujuan yang hendak dicapai dimasa depan dengan perilaku yang diharapkan dari keseluruhan karyawan dalam mewujudkan tujuan tersebut. Dengan adanya kinerja karyawan dapat diketahui kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan tersebut. Perusahaan diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta diterapkan secara bersama yang akan dijadikan sebagai acuan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Carter *et al.*, 2012). Indikator kinerja karyawan menurut Mathis and Jackson (2012:378), yaitu: (1) Kuantitas; (2) Kualitas kerja; (3) Ketepatan waktu; (4) Kehadiran; dan (5) Kemampuan bekerja sama.

Komitmen merupakan salah satu faktor yang diperlukan untuk mewujudkan tercapainya hasil kerja yang optimal. Seringkali organisasi atau perusahaan menuntut perwujudan komitmen para karyawannya. Karyawan yang tinggal dengan organisasi mereka untuk jangka waktu yang panjang cenderung lebih berkomitmen untuk organisasi daripada mereka yang bekerja untuk jangka waktu yang singkat. Komitmen organisasi merupakan suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu. Keinginan menuju level keahlian tinggi atas nama organisasi. Suatu kepercayaan tertentu di dalam, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi tersebut. Komitmen pada umumnya lebih kuat antara karyawan lama, mereka sudah mengalami sukses pribadi di dalam organisasi, dan mereka yang aktif di dalam suatu organisasi. Hellriegel and Slocum (2011:191)



mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah kekuatan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Allen and Meyer (2013) menjelaskan bahwa indikator komitmen organisasi yaitu: (1) Komitmen afektif; (2) Komitmen kontinuans; dan (3) Komitmen normatif. Penelitian Tabouli *et al.* (2016); Al-Fakeh *et al.* (2020) mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Setiap karyawan akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya. Karyawan yang puas melakukan pekerjaan lebih baik dalam memenuhi kewajiban seperti tertuang dalam deskripsi pekerjaan. Kenyataan menunjukkan bahwa perasaan positif mendorong kreatifitas, memperbaiki pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Perasaan positif juga memperbaiki ketekunan tugas dan menarik lebih banyak bantuan dan dukungan dari rekan kerja. Robbins and Judge (2013:114) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakteristiknya. Rivai (2014:860) berpendapat bahwa , indikator kepuasan kerja sebagai berikut: (1) Isi pekerjaan.; (2) Supervisi; (3) Organisasi dan manajemen; (4) Kesempatan untuk maju; (5) Gaji; (6) Rekan kerja; dan (7) Kondisi pekerjaan. Penelitian Kasemsap (2013); Ogunleye *et al.* (2013) mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Walia (2019); Adhikari (2019) mengatakan bahwa kepuasan kerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki pengertian budaya yang berbeda, maka setiap organisasi memiliki cara yang berbeda untuk mengimplementasikan arti budaya tersebut. Organisasi akan mengharapkan bahwa individu dengan latar belakang yang berbeda mampu melaksanakan budaya organisasi di tempat bekerja dengan karakteristik budaya yang ada. Gibson *et al.* (2012:30) mendefinisikan budaya organisasi sebagai apa yang dirasakan oleh karyawan dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola kepercayaan, nilai, dan harapan. Edison *et al.* (2016:131) menjelaskan indikator budaya organisasi, yaitu: (1) Kesadaran diri.; (2) Keagresifan; (3) Kepribadian; (4) Performa; dan (5) Orientasi tim. Penelitian Khan *et al.* (2011); *Carvalho et al.* (2018) mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Al-Sada *et al.* (2017); Okta *et al.* (2015) mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Omoniyi *et al.* (2014); Febrina *et al.* (2019) mengatakan bahwa budaya organisasi juga berpengaruh secara terhadap kinerja karyawan.

Keterlibatan kerja mengarah pada perkembangan *human capital* dan *social capital* karena dua alasan. Pertama, karyawan yang sangat terlibat memiliki kesesuaian pengetahuan dan keterampilan dengan persyaratan perusahaan. Hal tersebut memberi kesempatan karyawan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan tambahan. Kedua, karyawan yang sangat terlibat memiliki banyak hubungan yang membantu mengembangkan *social capital*. Kreitner and Kinicki (2014:169),



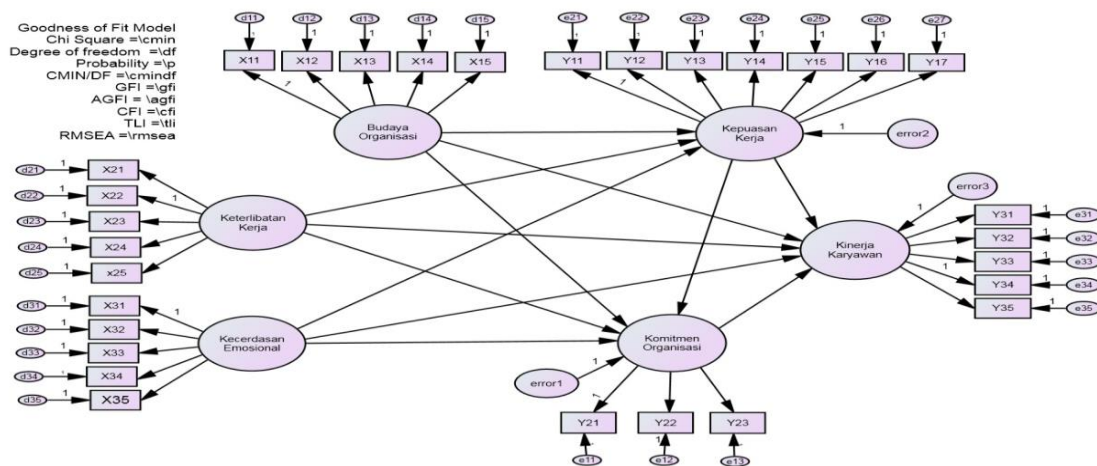
keterlibatan kerja adalah sejauh mana seseorang karyawan disibukkan, terlibat, dan peduli dengan pekerjaannya. Amstrong and Taylor (2014) menjelaskan indikator keterlibatan kerja, yaitu: (1) Pekerjaan itu sendiri; (2) Lingkungan kerja; (3) Kepemimpinan; (4) Peluang untuk pertumbuhan pribadi; dan (5) Peluang untuk berkontribusi. Penelitian Caesens and Stinglhamber (2014); De Carlo *et al.* (2016) mengatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Priyadarshini and Sripirabaa (2019); Abdallah *et al.* (2017) mengatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Memon *et al.* (2018); Giri *et al.* (2011) mengatakan bahwa keterlibatan kerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kecerdasan emosional lebih memungkinkan seorang karyawan mencapai tujuannya. Kesadaran diri, penguasaan diri, empati dan kemampuan sosial yang baik merupakan kemampuan yang sangat mendukung karyawan didalam pekerjaannya yang penuh tantangan serta persaingan diantara rekan kerja. Sehingga kecerdasan emosional dapat meningkatkan kerja karyawan. Varghese *et al.* (2015) menjelaskan kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk mengenali perasaan kita sendiri serta orang lain dan mampu memotivasi serta mengelola emosi dalam diri kita dengan baik. Goleman (2015:58) berpendapat bahwa indikator kecerdasan emosional, sebagai berikut: (1) *Self awareness*; (2) *Managing emotion*; (3) *Motivation oneself*; (4) *Empathy*; dan (5) *Handling relationship*. Penelitian Muthukumaran and Latha (2018); Vratskikh *et al.* (2016) mengatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Rashid *et al.* (2016); Kumari and Priya (2015) mengatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Serhan and Gazzaz (2019); Khan *et al.* (2016) mengatakan bahwa kecerdasan emosional juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **METODE**

Penelitian ini menyelidiki variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan melalui tiga variabel, yaitu budaya organisasi, keterlibatan kerja dan kecerdasan emosional berdasarkan penelitian Khan *et al.* (2011); Al-Sada *et al.* (2017); Omoniyi *et al.* (2014); Caesens and Stinglhamber (2014); Priyadarshini and Sripirabaa (2019); Memon *et al.* (2018); Rashid *et al.* (2016); Serhan and Gazzaz (2019). Variabel budaya organisasi mengukur kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan melalui kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, dan orientasi tim. Variabel keterlibatan kerja mengukur kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan melalui pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, kepemimpinan, peluang untuk pertumbuhan pribadi, dan peluang untuk berkontribusi. Variabel kecerdasan emosional mengukur kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan melalui *self awareness*, *managing emotion*, *motivation oneself*, *empathy*, dan *handling relationship* (lihat gambar 1). Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Kuesioner digunakan sebagai instrumen penelitian untuk mengumpulkan data. Responden penelitian adalah karyawan tetap, karyawan bagian *front office* dan karyawan *back office* yang bekerja di bank

umum di Malang Raya. Jumlah sampel yang digunakan penelitian ini sebanyak 240 karyawan. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*.



Gambar 1. Model Penelitian

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemeriksaan adanya *outlier univariate* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang dikategorikan sebagai *outlier* dengan cara mengkonversikan nilai data penelitian ke dalam skor standar atau yang biasa disebut *z-score*. Evaluasi terhadap outlier secara *univariate* terjadi jika nilai *z-score* diluar pada rentang -4 sampai dengan 4 (Hair et al. 2010). Dengan menggunakan dasar bahwa observasi-observasi yang mempunyai *z-score*  $\geq 4,00$  akan dikategorikan sebagai *outliers*. Berdasarkan rentang nilai *z score* di setiap indikator diketahui bahwa data yang digunakan pada penelitian ini mengandung *outlier univariate* pada indikator kepemimpinan karena nilai minimum sebesar -4,464 berada di bawah -4. Selanjutnya untuk menentukan letak observasi yang berstatus *outlier* akan ditampilkan hasil pemeriksaan *outlier* yang bersifat *multivariate*.

Sebaran data secara *multivariate* harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi distribusi *multivariate normal* dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Pengujian dilakukan dengan melakukan uji terhadap nilai kurtosis *multivariate*. Hasil uji distribusi *multivariate normal* adalah terpenuhi bila hasil perhitungan C.R. berada pada selang -2,58 hingga 2,58. Pada analisis ini menghasilkan nilai C.R = 7,314 sehingga asumsi distribusi multinormal tidak terpenuhi.

Model pengukuran akan menjelaskan validitas dan reliabilitas konstruk yang ada dalam keempat variabel yang ada dalam model hipotesis. Validitas dan reliabilitas konstruk dijelaskan oleh besar *loading factor*, *composite reliability* dan *average variance extracted (AVE)*. Model pengukuran dalam model hipotesis mempunyai validitas dan reliabilitas yang baik. *Loading factor* pada kisaran 0,571 – 0,925 adalah baik karena bernilai lebih dari 0,50. Reliabilitas pada masing-masing konstruk juga baik, nilai *composite reliability* pada kisaran 0,822 – 0,887 telah melebihi batas yang direkomendasikan yaitu 0,70. Demikian pula dengan reliabilitas konstruk yang diukur dari nilai AVE



berada pada kisaran 0,538 – 0,665 telah melebihi batas yang direkomendasikan yaitu 0,50. Pada masing-masing konstruk deskripsi utama akan diwakili oleh indikator dengan *loading factor* paling tinggi.

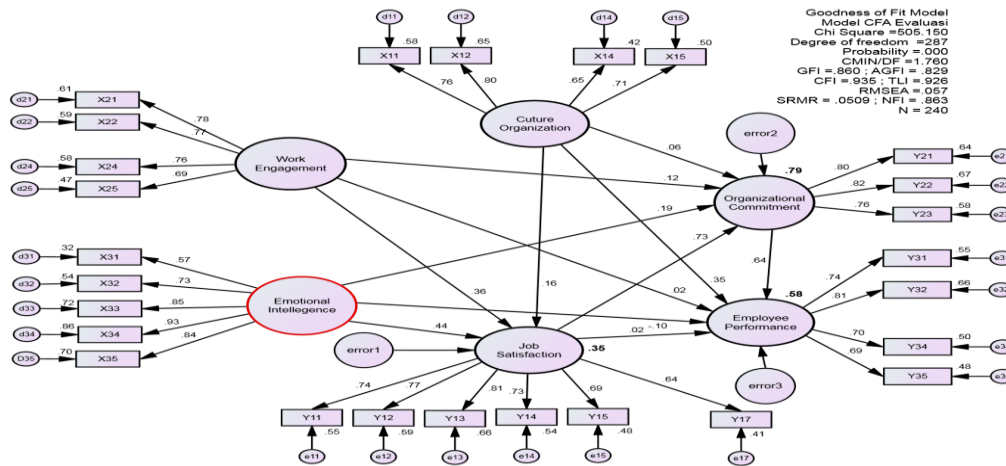
**Tabel 1.** Validitas dan Reliabilitas Konstruk

INDIKATOR	LOADING FACTOR	COMPOSITE RELIABILITY	AVERAGE VARIANCE EXTRACTED (AVE)
<b>BUDAYA ORGANISASI (X1)</b>			
X11	0.776	0.8225	0.538
X12	0.793		
X14	0.656		
X15	0.700		
<b>KETERLIBATAN KERJA (X2)</b>			
X21	0.781	0.837	0.562
X22	0.771		
X24	0.758		
X25	0.685		
<b>KECERDASAN EMOSIONAL (X3)</b>			
X31	0.571	0.892	0.628
X32	0.733		
X33	0.846		
X34	0.925		
X35	0.839		
<b>KEPUASAN KERJA (Y1)</b>			
Y11	0.760	0.887	0.567
Y12	0.785		
Y13	0.827		
Y14	0.755		
Y15	0.716		
Y17	0.665		
<b>KOMITMEN ORGANISASI (Y2)</b>			
Y21	0.822	0.856	0.665
Y22	0.837		
Y23	0.786		
<b>KINERJA KARYAWAN (Y3)</b>			
Y31	0.765	0.845	0.578
Y32	0.827		
Y34	0.726		
Y35	0.717		

Pada model hipotesis, variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi bersifat sebagai variabel mediasi pada hubungan kecerdasan emosional, budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. Sehingga dalam model hipotesis akan ditampilkan hasil uji pengaruh



langsung dan pengaruh tidak langsung pembuktian mediasi dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi.



Gambar 2. Hasil Konfirmasi Model Penelitian

Hasil *fit model* pada model hipotesis, chi square = 505,150 ( $p=0,000$ ), GFI = 0,860, AGFI = 0,829, CFI = 0,935, TLI = 0,926, RMSEA = 0,057, SRMR = 0,063 dan NFI = 0,863. Secara keseluruhan *fit model* dari berbagai indeks kecocokan model menjelaskan adanya kecocokan model yang kurang baik. Koefisien jalur yang terhitung dalam analisis ini adalah *standardized regression weight*. *Standardized regression weight* adalah hasil estimasi parameter yang menjelaskan besar pengaruh dari satu variabel terhadap variabel lain. Signifikansi hasil uji koefisien didasarkan pada perhitungan nilai C.R lebih dari 2 atau nilai p kurang dari 0,05, maka hasil estimasi *standardized regression weight* adalah signifikan.

Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

		<i>Regression Weights Estimate</i>	S.E.	C.R.	P	<i>Standardized Regression Weights</i>	
<b>Endogen:</b> <b>Kepuasan kerja,</b> <b>R<sup>2</sup> = 0.374</b>							
<b>Budaya</b>	--->	Kepuasan	0.132	0.054	2.413	0.016	0.162
<b>Keterlibatan</b>	--->	Kepuasan	0.325	0.063	5.129	<0.001	0.362
<b>Kecerdasan</b>	--->	Kepuasan	0.428	0.066	6.445	<0.001	0.436
<b>Endogen:</b> <b>Komitmen Organisasi,</b> <b>R<sup>2</sup> = 0.789</b>							
<b>Budaya</b>	--->	Komitmen	0.050	0.046	1.087	0.277	0.056
<b>Keterlibatan</b>	--->	Komitmen	0.118	0.056	2.095	0.036	0.120
<b>Kecerdasan</b>	--->	Komitmen	0.206	0.062	3.343	<0.001	0.192
<b>Kepuasan</b>	--->	Komitmen	0.800	0.087	9.182	<0.001	0.732
<b>Endogen:</b> <b>Kinerja Karyawan,</b> <b>R<sup>2</sup> = 0.584</b>							
<b>Budaya</b>	--->	Kinerja	0.306	0.061	5.019	<0.001	0.351
<b>Keterlibatan</b>	--->	Kinerja	0.015	0.069	0.221	0.825	0.016
<b>Kecerdasan</b>	--->	Kinerja	-0.108	0.080	-1.347	0.178	-0.103
<b>Kepuasan</b>	--->	Kinerja	0.023	0.181	0.125	0.900	0.021
<b>Komitmen</b>	--->	Kinerja	0.625	0.193	3.232	0.001	0.638





Hipotesis yang ada dalam penelitian berjumlah 6, sebanyak 1 hipotesis tidak terbukti (H4), sedangkan pada 5 hipotesis lainnya adalah terbukti (H1, H2, H3, H5 dan H6). Hipotesis H1 menyatakan bahwa budaya organisasi, keterlibatan kerja, dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Koefisien jalur sebesar 0,162 ( $p=0,016$ ) dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Koefisien jalur sebesar 0,362 ( $p<0,001$ ) dari keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Koefisien jalur sebesar 0,436 ( $p<0,001$ ) dari kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Hasil uji ketiga koefisien ini seluruhnya teruji signifikan, maka hipotesis H1 ini terdukung.

Hipotesis H2 menyatakan bahwa budaya organisasi, keterlibatan kerja, kecerdasan emosional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Koefisien jalur sebesar 0,056 ( $p=0,277$ ) dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasi adalah tidak signifikan. Koefisien jalur sebesar 0,120 ( $p=0,036$ ) dari keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi adalah signifikan. Koefisien jalur sebesar 0,192 ( $p<0,001$ ) dari kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi adalah signifikan. Koefisien jalur sebesar 0,732 ( $p<0,001$ ) dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi adalah signifikan. Hasil uji keempat koefisien ini, ada tiga koefisien teruji signifikan yaitu dari keterlibatan kerja, kecerdasan emosional dan kepuasan kerja, maka hipotesis H2 ini terdukung.

Hipotesis H3 menyatakan bahwa budaya organisasi, keterlibatan kerja, kecerdasan emosional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien jalur sebesar 0,351 ( $p<0,001$ ) dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Koefisien jalur sebesar 0,016 ( $p=0,825$ ) dari keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan adalah tidak signifikan. Koefisien jalur sebesar -0,103 ( $p=0,178$ ) dari kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan adalah tidak signifikan. Koefisien jalur sebesar 0,021 ( $p=0,900$ ) dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah tidak signifikan. Koefisien jalur sebesar 0,638 ( $p=0,001$ ) dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Hasil uji kelima koefisien ini, ada dua koefisien teruji signifikan yaitu dari budaya organisasi dan komitmen organisasi, maka hipotesis H3 ini terdukung.

**Tabel 3.** Pengaruh Tidak Langsung melalui Kepuasan Kerja

		Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total (c+d)
<b>Budaya</b>	---> Kepuasan (a)	0.162 *		
<b>Kepuasan</b>	---> Kinerja (b)	0.021 <sup>ns</sup>		
<b>Budaya</b>	---> Kepuasan ---> Kinerja (c=ab)		0.003	
<b>Budaya</b>	---> Kinerja (d)	0.351 *		0.354
<b>Keterlibatan</b>	---> Kepuasan (a)	0.362 *		
<b>Kepuasan</b>	---> Kinerja (b)	0.021 <sup>ns</sup>		
<b>Keterlibatan</b>	---> Kepuasan ---> Kinerja (c=ab)		0.008	
<b>Keterlibatan</b>	---> Kinerja (d)	0.016 <sup>ns</sup>		0.024
<b>Kecerdasan</b>	---> Kepuasan (a)	0.436 *		
<b>Kepuasan</b>	---> Kinerja (b)	0.021 <sup>ns</sup>		
<b>Kecerdasan</b>	---> Kepuasan ---> Kinerja (c=ab)		0.009	
<b>Kecerdasan</b>	---> Kinerja (d)	-0.103 <sup>ns</sup>		-0.094



Hipotesis H4 menyatakan bahwa budaya organisasi, keterlibatan kerja dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Pengaruh total yang tergolong besar bersumber dari budaya organisasi sebesar 0,354, keterlibatan kerja sebesar 0,024, dan kecerdasan emosional sebesar -0,094 terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan bersumber dari budaya organisasi sebesar 0,003, keterlibatan kerja sebesar 0,008 dan kecerdasan emosional sebesar 0,009. Pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi, keterlibatan kerja dan kecerdasan emosional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah lemah. Hal ini karena pengaruh langsung kepuasan kerja yang berperan sebagai mediasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,021 ( $p=0,900$ ) teruji tidak signifikan. Ketiga koefisien jalur dari budaya organisasi, keterlibatan kerja dan kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja teruji signifikan, akan tetapi koefisien jalur dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan teruji tidak signifikan, maka hipotesis H4 ini tidak terdukung.

**Tabel 4.** Pengaruh Tidak Langsung melalui Komitmen Organisasi

		Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total (c+d)
<b>Budaya</b>	---> Komitmen (a)	0.056 <sup>ns</sup>		
<b>Komitmen</b>	---> Kinerja (b)	0.638 <sup>*</sup>		
<b>Budaya</b>	---> Komitmen ---> Kinerja (c=ab)		0.036	
<b>Budaya</b>	---> Kinerja (d)	0.351 <sup>*</sup>		0.387
<b>Keterlibatan</b>	---> Komitmen (a)	0.120 <sup>*</sup>		
<b>Komitmen</b>	---> Kinerja (b)	0.638 <sup>*</sup>		
<b>Keterlibatan</b>	---> Komitmen ---> Kinerja (c=ab)		0.077	
<b>Keterlibatan</b>	---> Kinerja (d)	0.016 <sup>ns</sup>		0.093
<b>Kecerdasan</b>	---> Komitmen (a)	0.192 <sup>*</sup>		
<b>Komitmen</b>	---> Kinerja (b)	0.638 <sup>*</sup>		
<b>Kecerdasan</b>	---> Komitmen ---> Kinerja (c=ab)		0.122	
<b>Kecerdasan</b>	---> Kinerja (d)	-0.103 <sup>ns</sup>		0.019

Hipotesis H5 menyatakan bahwa budaya organisasi, keterlibatan kerja, kecerdasan emosional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Pengaruh total yang tergolong besar bersumber dari budaya organisasi sebesar 0,387, keterlibatan kerja sebesar 0,093, dan kecerdasan emosional sebesar 0,019 terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan bersumber dari budaya organisasi sebesar 0,036, keterlibatan kerja sebesar 0,077, dan kecerdasan emosional sebesar 0,122. Pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi, keterlibatan kerja dan kecerdasan emosional melalui komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah kuat. Hal ini karena pengaruh langsung komitmen organisasi yang berperan sebagai mediasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,638 ( $p<0,001$ ) teruji signifikan. Dari ketiga hasil pengaruh tidak langsung hanya pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, mediasi komitmen organisasi yang lemah. Tiga koefisien jalur terhadap komitmen organisasi yang berasal dari keterlibatan kerja, kecerdasan emosional dan kepuasan kerja teruji signifikan, serta koefisien jalur dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan teruji signifikan, maka hipotesis H5 ini terdukung.



**Tabel 5.** Pengaruh Tidak Langsung melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

		Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total (d+e)
<b>Budaya</b>	-> Kepuasan (a)	0.162 *		
<b>Kepuasan</b>	-> Komitmen (b)	0.732 *		
<b>Komitmen</b>	-> Kinerja (c)	0.638 *		
<b>Budaya</b>	-> Kepuasan -> Komitmen -> Kinerja (d=abc)		0.076	
<b>Budaya</b>	-> Kinerja (e)	0.351 *		0.427
<b>Keterlibatan</b>	-> Kepuasan (a)	0.362 *		
<b>Kepuasan</b>	-> Komitmen (b)	0.732 *		
<b>Komitmen</b>	-> Kinerja (c)	0.638 *		
<b>Keterlibatan</b>	-> Kepuasan -> Komitmen -> Kinerja (d=abc)		0.169	
<b>Keterlibatan</b>	-> Kinerja (e)	0.016 <sup>ns</sup>		0.185
<b>Kecerdasan</b>	-> Kepuasan (a)	0.436 *		
<b>Kepuasan</b>	-> Komitmen (b)	0.732 *		
<b>Komitmen</b>	-> Kinerja (c)	0.638 *		
<b>Kecerdasan</b>	-> Kepuasan -> Komitmen -> Kinerja (d=abc)		0.204	
<b>Kecerdasan</b>	-> Kinerja (e)	-0.103 <sup>ns</sup>		0.101

Keterangan: ns =  $p > 0,05$ ; \* =  $p < 0,05$

Hipotesis H6 menyatakan bahwa budaya organisasi, keterlibatan kerja dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hipotesis ini berkaitan dengan jalur dari budaya organisasi, keterlibatan kerja dan kecerdasan emosional menuju kepuasan kerja lalu berlanjut pada komitmen organisasi dan baru berakhir di kinerja karyawan. Pengaruh total yang tergolong besar bersumber dari budaya organisasi sebesar 0,427, keterlibatan kerja sebesar 0,185, dan kecerdasan emosional sebesar 0,101 terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan bersumber dari budaya organisasi sebesar 0,076, keterlibatan kerja sebesar 0,169, dan kecerdasan emosional sebesar 0,204. Pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi, keterlibatan kerja dan kecerdasan emosional melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah kuat. Hal ini karena pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0,732 ( $p < 0,001$ ) teruji signifikan, dan dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,638 ( $p < 0,001$ ) teruji signifikan. Dari ketiga hasil pengaruh tidak langsung pengaruh budaya organisasi, keterlibatan kerja dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan, dengan mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah kuat. Tiga koefisien jalur terhadap kepuasan kerja yang berasal dari budaya organisasi, keterlibatan kerja dan kecerdasan emosional teruji signifikan. Kemudian koefisien jalur dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, dan dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan juga teruji signifikan, maka hipotesis H6 ini terdukung.

### 1. Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja, dan Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi yang terdiri dari: kesadaran diri (mendapat kepuasan dari pekerjaan; mengembangkan diri dan kemampuan;



mentaati aturan), keagresifan (penuh inisiatif; mampu menetapkan rencana), performa (mengutamakan kualitas; selalu berinovasi; bekerja dengan efektif dan efisien), dan orientasi tim (mampu berdiskusi; mampu menyelesaikan masalah). Artinya semakin tinggi budaya organisasi yang dimiliki akan menyebabkan peningkatan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh Khan *et al.* (2011); Carvalho *et al.* (2018), budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Keterlibatan kerja terdiri dari: pekerjaan itu sendiri (merasa pekerjaan penting; peluang untuk maju), lingkungan kerja (peralatan dan fasilitas memadai; ruang kerja aman dan nyaman), peluang untuk pertumbuhan pribadi (peluang mengembangkan karir, kesempatan mencapai karir sukses), dan peluang untuk berkontribusi (kesempatan menyampaikan pendapat; menanggapi kontribusi karyawan lain). Artinya semakin tinggi keterlibatan kerja maka akan menyebabkan peningkatan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh Caesens and Stinglhamber (2014); De Carlo *et al.* (2016), keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kecerdasan emosional yang terdiri dari: *self awareness* (mampu mengenal dan merasakan emosi; memahami penyebab perasaan emosi; mengetahui pengaruh emosi terhadap pekerjaan), *managing emotion* (mampu mengendalikan emosi; memiliki perasaan positif; mengurangi perasaan kesepian dan cemas), *motivation oneself* (mampu mengendalikan hal yang mengganggu pekerjaan; bersikap optimis; mampu berkonsentrasi), *empathy* (mampu menerima pendapat; mampu memahami perasaan orang lain; mampu mendengarkan curhatan orang lain), dan *handling relationship* (mampu menyelesaikan konflik; kemampuan berkomunikasi; lebih mengutamakan kepentingan orang lain). Artinya dengan adanya kecerdasan emosional maka akan menyebabkan peningkatan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh Muthukumaran and Latha (2018); Vratskikh *et al.* (2016), kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

## **2. Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja, Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi yang terdiri dari: kesadaran diri; keagresifan; performa; dan orientasi tim. Artinya semakin tinggi budaya organisasi belum tentu menyebabkan peningkatan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini tidak mendukung Al-Sada *et al.* (2017); Okta *et al.* (2015), budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Keterlibatan kerja yang terdiri dari: pekerjaan itu sendiri; lingkungan kerja; peluang untuk pertumbuhan pribadi; dan peluang untuk berkontribusi. Artinya semakin tinggi keterlibatan kerja maka akan menyebabkan peningkatan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh Priyadarshini and Sripirabaa (2019); Abdallah *et al.* (2017), keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.



Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Kecerdasan emosional yang terdiri dari: *self awareness; managing emotion; motivation oneself; empathy; dan handling relationship*. Artinya dengan adanya kecerdasan emosional maka akan menyebabkan peningkatan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh Rashid *et al.* (2016); Kumari and Priya (2015), kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja yang terdiri dari: isi pekerjaan; supervisi; organisasi dan manajemen; kesempatan untuk maju; gaji; dan kondisi pekerjaan. Artinya semakin tinggi kepuasan karyawan maka akan semakin tinggi juga komitmen organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh Kasemsap (2013); Ogunleye *et al.* (2013), kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **3. Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja, Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang terdiri dari: kesadaran diri; keagresifan; performa; dan orientasi tim. Artinya peningkatan budaya organisasi akan mempengaruhi peningkatan pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung Omoniyi *et al.* (2014); Febrina *et al.* (2019), budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Keterlibatan kerja yang terdiri dari: pekerjaan itu sendiri; lingkungan kerja; peluang untuk pertumbuhan pribadi; dan peluang untuk berkontribusi. Artinya dengan adanya keterlibatan kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak mendukung Memon *et al.* (2018); Giri *et al.* (2016), keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kecerdasan emosional yang terdiri dari: *self awareness; managing emotion; motivation oneself; empathy; dan handling relationship*. Artinya dengan adanya kecerdasan emosional tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak didukung Serhan and Gazzaz (2019); Khan *et al.* (2016), kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang terdiri dari: isi pekerjaan; supervisi; organisasi dan manajemen; kesempatan untuk maju; gaji; dan kondisi pekerjaan. Artinya peningkatan kepuasan kerja tidak mempengaruhi peningkatan pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak mendukung Walia (2019); Adhikari (2019), kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi yang terdiri dari: komitmen afektif; komitmen kontinuans; dan komitmen normatif. Artinya semakin tinggi komitmen organisasi maka akan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung Tabouli *et al.* (2016); Al-Fakeh *et al.* (2020), komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



#### **4. Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi, keterlibatan kerja dan kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, artinya budaya organisasi (kesadaran diri; keagresifan; performa; dan orientasi tim), keterlibatan kerja (pekerjaan itu sendiri; lingkungan kerja; peluang untuk pertumbuhan pribadi; dan peluang untuk berkontribusi), dan kecerdasan emosional (*self awareness; managing emotion; motivation oneself; empathy; dan handling relationship*) tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

#### **5. Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi**

Budaya organisasi, keterlibatan kerja dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, artinya budaya organisasi (kesadaran diri; keagresifan; performa; dan orientasi tim), keterlibatan kerja (pekerjaan itu sendiri; lingkungan kerja; peluang untuk pertumbuhan pribadi; dan peluang untuk berkontribusi), dan kecerdasan emosional (*self awareness; managing emotion; motivation oneself; empathy; dan handling relationship*) dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

#### **6. Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi**

Budaya organisasi, keterlibatan kerja dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi, artinya budaya organisasi (kesadaran diri; keagresifan; performa; dan orientasi tim), keterlibatan kerja (pekerjaan itu sendiri; lingkungan kerja; peluang untuk pertumbuhan pribadi; dan peluang untuk berkontribusi), dan kecerdasan emosional (*self awareness; managing emotion; motivation oneself; empathy; dan handling relationship*) dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi sehingga menjadi karyawan yang berkualitas, disiplin dan mampu bekerja sesuai dengan target yang ditentukan oleh perusahaan.

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: Budaya organisasi, keterlibatan kerja dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi didukung oleh kesadaran diri; keagresifan; performa; dan orientasi tim berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Dukungan keterlibatan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri; lingkungan kerja; peluang untuk pertumbuhan pribadi; dan peluang untuk berkontribusi dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dukungan kecerdasan emosional yaitu *self awareness; managing emotion; motivation oneself; empathy; dan handling relationship* dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja.



Budaya organisasi, keterlibatan kerja, kecerdasan emosional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi didukung oleh kesadaran diri; keagresifan; performa; dan orientasi tim tidak dapat mendorong komitmen organisasi. Dukungan keterlibatan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri; lingkungan kerja; peluang untuk pertumbuhan pribadi; dan peluang untuk berkontribusi dapat meningkatkan komitmen organisasi. Dukungan kecerdasan emosional yaitu *self awareness*; *managing emotion*; *motivation oneself*; *empathy*; dan *handling relationship* dapat mendorong peningkatan komitmen organisasi. Dukungan kepuasan kerja yaitu isi pekerjaan; supervisi; organisasi dan manajemen; kesempatan untuk maju; gaji; dan kondisi pekerjaan dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Budaya organisasi, keterlibatan kerja, kecerdasan emosional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi didukung oleh kesadaran diri; keagresifan; performa; dan orientasi tim berkontribusi dalam peningkatan kinerja karyawan. Dukungan keterlibatan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri; lingkungan kerja; peluang untuk pertumbuhan pribadi; dan peluang untuk berkontribusi tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kecerdasan emosional didukung oleh *self awareness*; *managing emotion*; *motivation oneself*; *empathy*; dan *handling relationship* tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dukungan kepuasan kerja yaitu isi pekerjaan; supervisi; organisasi dan manajemen; kesempatan untuk maju; gaji; dan kondisi pekerjaan tidak dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Komitmen organisasi didukung oleh komitmen afektif; komitmen kontinuans; dan komitmen normatif dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh budaya organisasi, keterlibatan kerja dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Hubungan budaya organisasi, keterlibatan kerja, kecerdasan emosional dengan kepuasan kerja dan hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan tidak dapat memberikan makna menuju kinerja karyawan.

Komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi, keterlibatan kerja, kecerdasan emosional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hubungan budaya organisasi, keterlibatan kerja, kecerdasan emosional, kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dan komitmen organisasi dengan kinerja karyawan memberikan makna bahwa jalur-jalur penting menuju kinerja karyawan akan bermula dari ketiga variabel eksogen yaitu budaya organisasi, keterlibatan kerja, kecerdasan emosional dan satu variabel intervening yaitu kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi, keterlibatan kerja, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Hubungan budaya organisasi, keterlibatan kerja, kecerdasan emosional dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan kinerja karyawan memberikan makna bahwa jalur-jalur penting menuju kinerja karyawan akan bermula dari ketiga variabel eksogen yaitu budaya organisasi, keterlibatan kerja dan kecerdasan emosional dan dua variabel intervening yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi.



Untuk penelitian selanjutnya adalah direkomendasikan untuk industri jasa lainnya seperti jasa keuangan, dan perhotelan. Direkomendasikan juga untuk memperluas di industri perbankan lainnya. Hal ini masih perlu dilakukan untuk memperkuat pengaruh kinerja karyawan perusahaan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abdallah, Ayman Bahjat, Bader Yousef Obeidat, Noor Osama Aqqad, Marwa Na'el Khalil Al Janini, and Samer Eid Dahiyat. 2017. "An Integrated Model of Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Structural Analysis in Jordan's Banking Sector." *Communications and Network* 09(01):28–53. doi: 10.4236/cn.2017.91002.
- Adhikari, Pitri, Raj. 2019. "Determinants of Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance in Nepalese Commercial Banks." *The Journal of Economic Concerns* 10(1):74–81. doi: 10.5296/ijld.v4i2.6094.
- Al-Fakeh, Fu'ad Abdallah, Siti Falindah Padlee, Khatijah Omar, and Hayatul Safrah Salleh. 2020. "The Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Employee Satisfaction and Employee Performance in Jordanian Islamic Banks." *Management Science Letters* 10(14):3347–56. doi: 10.5267/j.msl.2020.6.002.
- Al-Sada, Maryam, Bader Al-Esmael, and Mohd Nishat Faisal. 2017. "Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Satisfaction, Commitment and Motivation in the Educational Sector in Qatar." *EuroMed Journal of Business* 12(2):163–88. doi: 10.1108/EMJB-02-2016-0003.
- Allen, N., and Meyer, J. P. 2013. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuans and Normative Commitment to the Organization." *Journal of Occupational Psychology* 63(1):1–18.
- Amstrong, Michael, and Stephen Taylor. 2014. *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London, Philadelphia and New Delhi: Kogan Page.
- Caesens, G., and F. Stinglhamber. 2014. "The Relationship between Perceived Organizational Support and Work Engagement: The Role of Self-Efficacy and Its Outcomes." *Revue Europeenne de Psychologie Appliquee* 64(5):259–67. doi: 10.1016/j.erap.2014.08.002.
- De Carlo, Nicola A., Laura Dal Corso, Alessandra Falco, Damiano Girardi, and Alessandra Piccirelli. 2016. "'To Be, Rather than to Seem': The Impact of Supervisor's and Personal Responsibility on Work Engagement, Job Performance, and Job Satisfaction in a Positive Healthcare Organization." *TPM - Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology* 23(4):561–80. doi: 10.4473/TPM23.4.9.
- Carter, Min Z., Achilles A. Armenakis, Hubert S. Field, and Kevin W. Mossholder. 2012. "Transformational Leadership, Relationship Quality, and Employee Performance during Continuous Incremental Organizational Change." *Journal of Organizational Behavior* 34(7):942–58. doi: 10.1002/job.1824.
- Carvalho, Caroline Rohenkohl Santos Penna de, Miguel Angel Rivera Castro, Lindomar Pinto da Silva, and Leonardo Oliveira Penna de Carvalho. 2018. "The Relationship Between Organizational Culture, Organizational Commitment and Job Satisfaction Caroline." *Rebrae Revista Brasileira de Estrategia* 11(2):201–15. doi: 10.7213/rebrae.11.002.AO02.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, and Michael J. Wesson. 2011. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Second edi. New York, NY: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Edison, Emron, Yohny Anwar, and Imas Komariyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.





Bandung: Alfabeta.

- Febrina, Sindy Cahya, Anton Ferry Ananda, and Siswanto Wijaya Putra. 2019. "Model of Job Satisfaction and Employee Performance At Bank Jatim Malang Branch." *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 21(9):13–22. doi: 10.9790/487X-2109021322.
- Ghoreishi, Fatemeh Sadat, Ali Reza Zahirrodine, Fatemeh Assarian, Seyed Gholam Abbas Moosavi, and Maryam Zare Zadeh Mehrizi. 2014. "Evaluation of Emotional Intelligence and Job Satisfaction in Employees of Kashan Hospitals." *Nursing and Midwifery Studies* 3(1):1–6. doi: 10.17795/nmsjournal11977.
- Gibson, James, L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, and Robert Konopaske. 2012. *Organization : Behavior, Structure, Processes*. 14th ed. New York: McGraw-Hill.
- Giri, Endang Eviline, Umar Nimran, Djamhur Hamid, Al Musadieg, and Mochammad Al Musadieg. 2016. "The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Job Involvement , Knowledge Sharing , and Employee Performance : A Study on Regional Telecommunications Employees of PT Telkom, East Nusa Tenggara Province, Indonesia." *International Journal of Management and Administrative Sciences* 3(04):20–33.
- Goleman, Daniel. 2015. *Emotional Intelligence : Kecerdasan Emosional Mengapa EI Lebih Penting Daripada IQ*. Jakarta: Pt Gramedia Pustaka Utama.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, and Rolph E. Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis*. Seventh Ed. New York: Pearson.
- Hellriegel, Don, and John W. Slocum. 2011. *Organizational Behavior*. 13th ed. South-Western: Cengage Learning.
- Kasemsap, Kijpokin. 2013. "Innovative Human Resource Practice: A Synthesized Framework and Causal Model of Leader-Member Exchange, Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior." *International Journal of E-Education, e-Business, e-Management and e-Learning* 4(5):198–204. doi: 10.7763/ijeeee.2013.v3.185.
- Khan, Nosheen, Babak Mahmood, and Mohsin Bashir. 2016. "Effect of Emotional Intelligence on Job Performance with Moderating Role of Organizational Commitment." *PGomal University Journal of Research* (3):7–14.
- Khan, Verda, Asma Mariyum, Neelam Pasha, and Amna Hasnain. 2011. "Impact of Organization Culture on the Job Satisfaction of the Employees (Banking Sector of Pakistan)." *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* (35):7–14.
- Kreitner, Robert, and Angelo Kinicki. 2014. *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill.
- Kumari, Patiraj, and Bhanu Priya. 2015. "The Role of Emotional Intelligence in Organizational Commitment : A Study of Banking Sector Commerce Management The Role of Emotional Intelligence in Organizational Commitment : A Study of Banking Sector Prof . Patiraj Kumari Bhanu Priya Professor , Depar." *Global Journal for Research Analysis* 4(11):58–62.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L., and John H. Jackson. 2012. *Human Resource Management*. 13th ed. South Western: Cengage Learning.
- Memon, Salman Bashir, Shahrukh Baig Soomro, and Santosh Kumar. 2018. "Assessing the Work Engagement, Work Practices and Work Performance in Banks." *Journal of Administrative and Business Studies* 4(3). doi: 10.20474/jabs-4.3.5.
- Muthukumaran, M., and Lavanya K. Latha. 2018. "Effects of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: An Empirical Study on Call Center Employees." *Procedia - Social and Behavioral*



*Sciences* 7(3 (2)):363–69. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1012.

- Ogunleye, I. .. Odebiyi, and B. .. Olaoye. 2013. “Exploring the Relationship between Job Satisfaction Dimensions and Organizational Commitment among Nigerian Banks Employees.” *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* 2(6):85–95. doi: 10.6007/ijarems/v2-i6/444.
- Okta, Karneli, Nimran Umar, Musadiq Al, and Nayati Utami Hamidah. 2015. “The Influence of Organizational Culture and Entrepreneurial Orientation on the Job Satisfaction , Organizational Commitment , and Employee ’ s Performance.” 7(2):55–68.
- Omoniyi, Comfort Oyafunke, Odunayu Paul Salau, and Fadugba Oludayo Olumuyiwa. 2014. “Perceived Influence of Organizational Culture and Management Style on Employees Performance in Nigerian Banking Sectors.” *European Journal of Business and Management* 6(20):62–71.
- Priyadarshini, M., and Dr. B. Sripirabaa. 2019. “The Mediating Role of Work Engagement between Organizational Politics and Organizational Commitment.” *International Academic Journal of Business Management* 06(01):214–24. doi: 10.9756/iajbm/v6i1/1910023.
- Rashid, Asma, Ruqia Safdar Bajwa, and Iram Batool. 2016. “Effect of Emotional Intelligence on Job Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment among Bank Employees.” *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)* 36(1):141–49.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. 3rd ed. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. 2012. *Management*. 11th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. 2013. *Organizational Behavior*. 15th ed. New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. 2015. *Organizational Behavior*. 16th ed. New York: Pearson.
- Serhan, Amira, and Heba Gazzaz. 2019. “The Impact of Emotional Intelligence on Employee Performance in Saudi Arabia Banking Sector.” *Journal of Economics and Administrative Sciences* 25(116):127–46. doi: 10.33095/jeas.v25i116.1791.
- Tabouli, Esmael M. A., Nasser Ahmed Habtoor, and Mohammad Nashief S. 2016. “The Impact of Human Resources Management on Employee Performance: Organizational Commitment Mediator Variable.” *Asian Social Science* 12(9):176–92. doi: 10.5539/ass.v12n9p176.
- Varghese, Reney P., T. Selvin Jebaraj Norman, and Samuel Thavaraj. 2015. “Perceived Stress and Self Efficacy Among College Students: A Global Review.” *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)* 5(3):15–24. doi: 10.2139/ssrn.2703908.
- Vratskikh, Ivan, Ra’ed (Moh’dTaisir) Masa’deh, Musa Al-Lozi, and Mahmoud Maqableh. 2016. “The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction.” *International Journal of Business and Management* 11(2):69. doi: 10.5539/ijbm.v11n2p69.
- Walia, Suneeet. 2019. “Effect of Job Satisfaction Factors on Employee Performance (A Study in Selected Public Sector Banks in India).” *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)* 9(2):129–40.