

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL PEGAWAI DINAS PERIKANAN KOTA PASURUAN

Minuri Laili

Muryati

Email : minurilaili@yahoo.co.id

Program pascasarjana universitas widyagama malang

Abstrak : Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membuktikan 1) pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional, 2) gaya kepemimpinan terhadap komitmen Organisasional, 3) budaya organisasi terhadap kinerja, 4) gaya kepemimpinan terhadap kinerja, 5) komitmen organisasional terhadap kinerja, 6) budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasional, 7) gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui komitmen organisasional Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan. Metode penarikan sampel menggunakan total sampling atau sampel jenuh, dimana jumlah sampel sama dengan jumlah populasi yaitu berjumlah 33 responden. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan skala likert 1-5. Teknik analisis yang digunakan adalah statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Model penelitian menggunakan struktural equation model (SEM) dan perhitungannya menggunakan model PLS-SEM dengan bantuan software SmartPLS versi 3.2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen organisasional, 2) Gaya kepemimpinan kurang berperan terhadap komitmen organisasional, 3) Budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja, 4) Gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja 5) Komitmen organisasional dapat meningkatkan kinerja, 6) Budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja melalui komitmen organisasional, 7) Gaya kepemimpinan masih kurang berperan terhadap peningkatan kinerja melalui komitmen organisasional Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan.

Kata kunci : Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, Kinerja Pegawai

Abstract : The purpose of this study was to analyze and prove 1) the influence of organizational culture on organizational commitment, 2) leadership style on organizational commitment, 3) organizational culture on performance, 4) leadership style on performance, 5) organizational commitment to performance, 6) organizational culture towards performance through organizational commitment, 7) leadership style towards performance through organizational commitment of the Pasuruan City Fisheries Service Employees

The sampling method uses total sampling or saturated samples, where the sample size is the same as the population, which is 33 respondents. The research instrument used a questionnaire with a Likert scale of 1-5. The analysis technique used is descriptive

statistics and inferential statistical analysis. The research model uses a structural equation model (SEM) and the calculations use the PLS-SEM model with the help of SmartPLS version 3.2 software.

The results showed that 1) organizational culture can increase organizational commitment, 2) leadership style does not play a role in organizational commitment, 3) organizational culture can improve performance, 4) leadership style can improve performance 5) organizational commitment can improve performance, 6) organizational culture can improve performance through organizational commitment, 7) Leadership style still does not play a role in improving performance through organizational commitment of the Pasuruan City Fisheries Service Employees.

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

Keberhasilan berbagai aktivitas dalam sebuah organisasi tidak hanya didukung oleh keunggulan teknologi, dana, maupun sarana dan prasana, tapi juga tergantung pada aspek sumber daya manusia yang ada didalamnya. Jika sumber daya yang ada didalamnya produktif, maka akan memudahkan lembaga tersebut mencapai tujuannya serta memberikan pelayanan yang baik. Manajemen sumber daya manusia yang mendorong keterlibatan penuh pegawai harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja dalam sebuah lembaga.

Rencana Strategis Dinas Perikanan Kota Pasuruan Tahun 2016-2021 disusun sebagai penjabaran yang memuat Visi, Misi dan Tujuan lebih lanjut dari RPJMD Kota Pasuruan, secara spesifik akan memuat Indikasi Program dan Kegiatan bidang-bidang yang menjadi kompetensi organisasi dan diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan pembangunan Kota Pasuruan jangka menengah. Perencanaan strategik instansi pemerintah memerlukan integritas antara keahlian sumber daya manusia dan sumber daya lain khususnya dalam pelaksanaan kegiatan setiap tahun sesuai program yang telah ditetapkan dalam Permendagri No. 13 tahun 2006 sehingga mampu menjawab tuntutan lingkungan strategis, nasional dan global. Hal lain yang dijadikan pertimbangan dalam perencanaan strategis adalah adanya Peraturan Daerah Kota Pasuruan Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah yang mulai diberlakukan sejak tanggal 7 Oktober 2016 yang memecahkan Dinas Pertanian, Kehutanan, Kelautan dan Perikanan menjadi dua yaitu Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan; dan Dinas Perikanan.

Secara umum permasalahan yang masih dihadapi dalam pengelolaan Dinas Perikanan Kota Pasuruan dipengaruhi masalah internal maupun eksternal yang ditunjukkan oleh kesenjangan antara target dan realisasi, baik dari anggaran belanja, capaian kinerja dan produk perikanan budidaya. Tentunya hal tersebut menimbulkan sebuah pertanyaan mengapa ada penurunan kinerja di Dinas Perikanan Kota Pasuruan.

Secara umum kinerja dipahami sebagai suatu catatan keluaran, hasil suatu fungsi jabatan kerja atau seluruh aktivitas kerjanya dalam periode tertentu. Secara lebih singkat kinerja disebutkan sebagai suatu kesuksesan di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja sendiri dalam pekerjaan yang sesungguhnya tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha dan kesempatan. Kinerja dapat diukur melalui keluaran atau hasilnya (As'ad, 2013).

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan.
2. Menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen Organisasional Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan.
3. Menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan.
4. Menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan.
5. Menganalisis dan membuktikan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan.
6. Menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasional Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan.
7. Menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui komitmen organisasional Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang telah ditemukan suatu kelompok, ditentukan, dan dikembangkan melalui proses belajar untuk menghadapi persoalan penyesuaian (adaptasi) kelompok eksternal dan integrasi kelompok internal (Schein, 2010). menurut Robbins & Coulter (2012), budaya organisasi merupakan nilai-nilai inti organisasi yang dipegang dan disepakati serta dijalankan oleh para anggotanya. Semakin banyak anggota organisasi menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, semakin kuat suatu budaya.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Ranupandojo & Husnan, 2009). Sedangkan menurut Tjiptono (2011) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey & Blanchard, 2004). Kemudian, House (1971) menyatakan bahwa tugas pemimpin adalah membantu para pengikutnya dalam mencapai tujuan, menentukan arah, memberikan dukungan dan untuk memastikan bahwa tujuan bawahan sesuai dengan tujuan organisasi.

Komitmen Organisasional

Menurut Allen & Meyer (1991) mengemukakan bentuk komitmen organisasi adalah:

1. Komitmen afektif (*Affective commitment*), yaitu merujuk pada kekuatan atau keinginan, ketertarikan afektif/psikologis seseorang untuk terus bekerja pada organisasi disebabkan karena kesesuaian dan keinginannya.

2. Komitmen berkelanjutan (*Continuance commitment*), yaitu merujuk pada tendensi pribadi seseorang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi disebabkan karena ketidakmampuannya mengupayakan jenis pekerjaan yang lain.
3. Komitmen normatif (*Normative commitment*), yaitu merujuk pada perasaan kewajiban seseorang untuk tetap pada suatu organisasi karena adanya tekanan atau daya tarik.

Dari ketiga Komponen komitmen diatas tentu saja yang tertinggi tingkatannya adalah komitmen afektif. Anggota/karyawan dengan komitmen afektif tinggi akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi, sedangkan tingkatan terendah adalah komitmen berkelanjutan. Anggota karyawan yang terpaksa menjadi anggota/karyawan untuk menghindari kerugian finansial atau kerugian lain, akan kurang atau tidak dapat diharapkan berkontribusi berarti bagi organisasi. Untuk komitmen normatif, tergantung seberapa jauh internalisasi norma agar anggota/karyawan bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi. komponen normatif akan menimbulkan perasaan kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas keuntungan-keuntungan yang telah diberikan organisasi (Sopiah, 2008).

Kinerja

Mathis & Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Kinerja (*performance*) menurut *The Scribber Bantam English Dictionary* diartikan sebagai berikut (Sedarmayanti, 2013):

“1) to do or carry out execute; 2) to discharge of fulfil as a vow; 3) to portray, as character in a play; 4) to render by the voice or musical instrument; 5) to execute or complete an undertaking; 6) to act a part in a play; 7) to perform music; 8) to do what is expected of a person or machine”

Kinerja menurut definisi di atas dapat diartikan sebagai berikut: 1) melakukan, menjalankan, melaksanakan; 2) memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar; 3) menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan; 4) menggambarkannya dengan suara atau alat musik; 5) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab; 6) melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan; 7) memainkan (pertunjukan) musik, dan; 8) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin

Penelitian Terdahulu

Sumarwinati & Ratnasari (2019) judul penelitian Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening.

Hasil dari penelitian adalah Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan melalui Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Kawiana et al. (2018) judul penelitian *The Influence of Organizational Culture, Employee Satisfaction, Personality, and Organizational Commitment towards Employee Performance*

Hasil dari penelitian adalah (1) pengaruh variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi adalah signifikan; (2) Pengaruh variabel kepuasan karyawan terhadap komitmen organisasi adalah signifikan; (3) Pengaruh variabel kepribadian terhadap komitmen organisasi adalah signifikan; (4) Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap minat kinerja karyawan signifikan; (5) Pengaruh variabel kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan signifikan; (6) Pengaruh variabel kepribadian terhadap kinerja karyawan adalah penting; dan (7) Pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan signifikan

Clinebell et al. (2013) judul penelitian *Impact of Leadership Styles on Employee Organizational Commitment*.

Hasil dari penelitian adalah Temuan penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak kuat pada komitmen afektif, meskipun kepemimpinan transaksional juga mempengaruhi komitmen afektif. Kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen normatif. Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen kelanjutan dan kepemimpinan positif/menghindar memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap komitmen afektif

Al-Daibat (2017) judul penelitian *Impact of Leadership Styles in Organizational Commitment*.

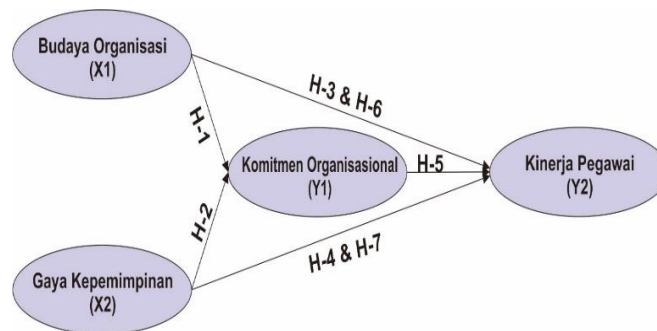
Hasil dari penelitian Hasil regresi menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan secara statistik untuk gaya kepemimpinan pada komitmen organisasi

Hipotesa Penelitian

- H1 : Diduga Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan.
- H2 : Diduga Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen Organisasional Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan.
- H3 : Diduga Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan.
- H4 : Diduga Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan.
- H5 : Diduga Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan.
- H6 : Diduga Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasional Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan.
- H7 : Diduga Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasional Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan

METODE PENELITIAN

Gambar 1: Model Penelitian



Sumber : Robbins & Coulter (2012), House (1971), Allen & Meyer (1991), Matis & Jackson (2006), Van Dyne dan Graham (2005), Al-Daibat(2017), Clinebell *et al* (2013)

Jenis penelitian dalam tesis ini adalah Penelitian Kuantitatif yang bertujuan untuk menguji teori, membangun fakta, menunjukkan hubungan antar variabel, memberikan deskripsi statistik, menaksir dan meramalkan hasilnya. Desain penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif harus terstruktur, baku, formal dan dirancang sematang mungkin.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan yang berjumlah 33 orang. Berdasarkan penelitian ini karena jumlah populasinya tidak lebih besar dari 100 orang responden, maka peneliti mengambil 100% jumlah populasi yang ada pada Dinas Perikanan Kota Pasuruan yaitu sebanyak 33 orang responden. Metode analisis data dalam penelitian ini statistik diskriptif, dan statistic inferensial

Uji Validitas

Tabel1: Parameter Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS

Uji validitas	Parameter	Rule of thumbs
Konvergen	Faktor loading	Lebih dari 0,7
	Average variance extracted (AVE)	Lebih dari 0,5
	Communality	Lebih dari 0,5
Diskriminan	Akar AVE dan korelasi variabel laten	Akar AVE > Korelasi variabel laten
	Cross loading	Lebih dari 0,7 dalam satu variabel

Sumber: Chin (1995)

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Hartono, 2014). Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *cronbachs alpha* dan *composite reliability*. *Cronbachs alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur

nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk (Chin & Gopal, 1995). *Rule of thumb* nilai *alpha* atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair *et al.*, 2006).

Pengujian Hipotesa

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat besarnya nilai *t-statistics* yang menggunakan tingkat signifikansi sebesar 95% ($\alpha = 0.05$). Nilai *t-table* dengan tingkat signifikansi 95% adalah 1,96. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan mengacu pada nilai 1.96, dimana apabila nilai *t-table* berada pada rentang nilai -1.96 dan 1.96, maka hipotesis akan ditolak atau dengan kata lain menerima hipotesis nol (H_0).

HASIL PENELITIAN

Tabel 2: Tanggapan Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi

Item	Skor					N	Mean	Penilaian
	STS	TS	CS	S	SS			
X1.1.1	-	-	4	19	10	33	4.18	Tinggi
X1.1.2	-	1	3	16	13	33	4.24	Sangat Tinggi
Means inovasi dan pengambilan resiko							4.21	Sangat Tinggi
X1.2.1	-	-	5	18	10	33	4.15	Tinggi
X1.2.2	-	-	5	18	10	33	4.15	Tinggi
Means kekuatan perhatian ke hal yang rinci							4.15	Tinggi
X1.3.1	-	-	2	20	11	33	4.27	Sangat Tinggi
X1.3.2	-	-	2	18	13	33	4.33	Sangat Tinggi
Means orientasi hasil							4.3	Sangat Tinggi
X1.4.1	-	-	5	20	8	33	4.09	Tinggi
X1.4.2	-	-	2	20	11	33	4.27	Sangat Tinggi
Means orientasi orang							4.18	Tinggi
X1.5.1	-	-	1	20	12	33	4.33	Sangat Tinggi
X1.5.2	-	-	4	18	11	33	4.21	Sangat Tinggi
Means orientasi tim							4.27	Sangat Tinggi
X1.6.1	-	-	3	16	14	33	4.33	Sangat Tinggi
X1.6.2	-	-	2	20	11	33	4.27	Sangat Tinggi
Means keagresifan							4.3	Sangat Tinggi
Means Budaya Organisasi							4.24	Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah (2020)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui nilai rata-rata indikator tertinggi ada pada indikator “orientasi hasil” dan indikator “keagresifan”

Tabel 3: Tanggapan Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan

Item	Skor					N	Mean	Penilaian
	STS	TS	CS	S	SS			
X2.1.1	-	-	1	20	12	33	4.33	Sangat Tinggi
X2.1.2	-	-	1	14	18	33	4.52	Sangat Tinggi
X2.1.3	-	-	1	18	14	33	4.39	Sangat Tinggi
X2.1.4	-	-	3	17	13	33	4.3	Sangat Tinggi

Item	Skor					N	Mean	Penilaian
	STS	TS	CS	S	SS			
Means gaya kepemimpinan direktif							4.39	Sangat Tinggi
X2.2.1	-	-	-	17	16	33	4.48	Sangat Tinggi
X2.2.2	-	-	-	13	20	33	4.61	Sangat Tinggi
Means gaya kepemimpinan suportif							4.55	Sangat Tinggi
X2.3.1	-	-	1	20	12	33	4.33	Sangat Tinggi
X2.3.2	-	-	1	20	12	33	4.33	Sangat Tinggi
X2.3.2	-	-	1	20	12	33	4.33	Sangat Tinggi
Means gaya kepemimpinan partisipasif							4.33	Sangat Tinggi
X2.4.1	-	-	1	21	11	33	4.3	Sangat Tinggi
X2.4.2	-	-	1	19	13	33	4.36	Sangat Tinggi
Means gaya kepemimpinan berorientasi prestasi							4.33	Sangat Tinggi
Means Gaya Kepemimpinan							4.40	Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah (2020)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui nilai rata-rata indikator tertinggi ada pada indikator “gaya kepemimpinan suportif”, sedangkan indikator terendah ada pada indikator “gaya kepemimpinan partisipatif” dan indikator “gaya kepemimpinan berorientasi prestasi”.

Tabel 4: Tanggapan Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasional

Item	Skor					N	Mean	Penilaian
	STS	TS	CS	S	SS			
Y1.1.1	-	-	5	21	7	33	4.06	Tinggi
Y1.1.2	-	-	-	26	7	33	4.21	Sangat Tinggi
Y1.1.3	-	1	8	20	4	33	3.82	Tinggi
Means komitmen afektif							4.03	Tinggi
Y1.2.1	-	-	2	27	4	33	4.06	Tinggi
Y1.2.2	-	-	6	24	3	33	3.91	Tinggi
Y1.2.3	-	-	6	23	4	33	3.94	Tinggi
Means komitmen berkelanjutan							3.97	Tinggi
Y1.3.1	-	-	-	23	10	33	4.3	Sangat Tinggi
Y1.3.2	-	-	3	24	6	33	4.09	Tinggi
Y1.3.3	-	1	9	16	7	33	3.88	Tinggi
Means Komitmen Organisasional							4.03	Tinggi

Sumber: Data diolah (2020)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui nilai rata-rata indikator tertinggi ada pada indikator “komitmen berkelanjutan”, sedangkan indikator terendah ada pada indikator “komitmen afektif”.

Tabel 5: Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja

Item	Skor					N	Mean	Penilaian
	STS	TS	CS	S	SS			
Z1.1.1	-	-	1	26	6	33	4.15	Tinggi
Z1.1.2	-	-	2	25	6	33	4.12	Tinggi
Means kuantitas							4.14	Tinggi
Z1.2.1	-	-	4	24	5	33	4.03	Tinggi
Z1.2.2	-	-	2	24	7	33	4.15	Tinggi
Means kualitas							4.09	Tinggi
Z1.3.1	-	-	-	23	10	33	4.3	Sangat Tinggi
Z1.3.2	-	-	2	21	10	33	4.24	Sangat Tinggi
Means keandalan karyawan							4.27	Sangat Tinggi
Z1.4.1	-	-	1	21	11	33	4.3	Sangat Tinggi
Z1.4.2	-	2	4	19	8	33	4	Tinggi
Means kehadiran							4.15	Tinggi
Z1.5.1	-	-	1	25	7	33	4.18	Tinggi
Z1.5.2	-	-	2	25	6	33	4.12	Tinggi
Means kemampuan bekerja sama							4.15	Tinggi
Means Kinerja Pegawai							4.16	Tinggi

Sumber: Data diolah (2020)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui nilai rata-rata indikator tertinggi ada pada indikator “keandalan karyawan”, sedangkan indikator terendah ada pada indikator “kualitas”.

Uji Validitas

Tabel 6: Nilai *Loading Factor*

Variabel	Indikator	Item	Outer Loading
Budaya Organisasi (X1)	X1.1	X1.1.1	0.910
		X1.1.2	0.853
	X1.2	X1.2.1	0.924
		X1.2.2	0.931
	X1.3	X1.3.1	0.876
		X1.3.2	0.884
	X1.4	X1.4.1	0.909
		X1.4.2	0.837
	X1.5	X1.5.1	0.690
		X1.5.2	0.867
	X1.6	X1.6.1	0.846
		X1.6.2	0.888
Gaya Kepemimpinan (X2)	X2.1	X2.1.1	0.879
		X2.1.2	0.752
		X2.1.3	0.860
		X2.1.4	0.740
	X2.2	X2.2.1	0.945
		X2.2.2	0.943
	X2.3	X2.3.1	0.779
		X2.3.2	0.895
		X2.3.3	0.860
	X2.4	X2.4.1	0.972
		X2.4.2	0.977

Komitmen Organisasional (Y)	Y1.1	Y1.1.1	0.878
		Y1.1.2	0.828
		Y1.1.3	0.754
	Y1.2	Y1.2.1	0.779
		Y1.2.2	0.764
		Y1.2.3	0.892
	Y1.3	Y1.3.1	0.653
		Y1.3.2	0.883
		Y1.3.3	0.830
Kinerja Pegawai (Z)	Z1.1	Z1.1.1	0.949
		Z1.1.2	0.942
	Z1.2	Z1.2.1	0.832
		Z1.2.2	0.868
	Z1.3	Z1.3.1	0.901
		Z1.3.2	0.924
	Z1.4	Z1.4.1	0.828
		Z1.4.2	0.873
	Z1.5	Z1.5.1	0.821
		Z1.5.2	0.881

Sumber: Data diolah (2020)

Tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas indikator pada masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* yang lebih besar dari 0.70. Ada nilai *loading factor* yang berada di bawah 0.7 dan lebih besar dari 0.6, yaitu X1.5.1 sebesar 0.690 dan Y1.3.1sebesar 0.653, namun sesuai pendapat Hair *et al.* (2006), hal tersebut masih dapat diterima

Tabel 7: Hasil *Cross Loading*

Indikator	Item	Budaya Organisasi (X1)	Gaya Kepemimpinan (X2)	Komitmen Organisasional (Y)	Kinerja Pegawai (Z)
X1.1	X1.1.1	0.795	0.040	0.622	0.599
	X1.1.2	0.633	0.152	0.489	0.483
X1.2	X1.2.1	0.778	0.027	0.557	0.618
	X1.2.2	0.815	0.061	0.414	0.616
X1.3	X1.3.1	0.695	0.105	0.500	0.642
	X1.3.2	0.718	0.448	0.512	0.618
X1.4	X1.4.1	0.729	0.424	0.466	0.675
	X1.4.2	0.555	0.223	0.481	0.458
X1.5	X1.5.1	0.538	0.343	0.529	0.535
	X1.5.2	0.782	0.088	0.510	0.631
X1.6	X1.6.1	0.545	0.261	0.442	0.522
	X1.6.2	0.631	0.515	0.372	0.628
X2.1	X2.1.1	0.210	0.941	0.244	0.424
	X2.1.2	0.179	0.671	0.278	0.326
	X2.1.3	0.096	0.782	0.221	0.403
	X2.1.4	0.086	0.659	0.116	0.342
X2.2	X2.2.1	0.404	0.563	0.252	0.343
	X2.2.2	0.215	0.552	0.140	0.221
X2.3	X2.3.1	0.278	0.694	0.472	0.477
	X2.3.2	0.291	0.820	0.246	0.398
	X2.3.3	0.210	0.831	0.225	0.384
X2.4	X2.4.1	0.050	0.843	0.125	0.277
	X2.4.2	0.222	0.943	0.205	0.458

Indikator	Item	Budaya Organisasi (X1)	Gaya Kepemimpinan (X2)	Komitmen Organisasional (Y)	Kinerja Pegawai (Z)
Y1.1	Y1.1.1	0.595	0.261	0.756	0.701
	Y1.1.2	0.586	0.334	0.753	0.625
	Y1.1.3	0.515	0.053	0.784	0.431
Y1.2	Y1.2.1	0.464	0.297	0.713	0.596
	Y1.2.2	0.210	0.044	0.593	0.339
	Y1.2.3	0.305	0.188	0.699	0.485
Y1.3	Y1.3.1	0.574	0.331	0.583	0.545
	Y1.3.2	0.584	0.329	0.781	0.542
	Y1.3.3	0.688	0.036	0.729	0.518
Z1.1	Z1.1.1	0.747	0.347	0.757	0.871
	Z1.1.2	0.757	0.448	0.571	0.818
Z1.2	Z1.2.1	0.422	0.247	0.380	0.695
	Z1.2.2	0.711	0.159	0.623	0.777
Z1.3	Z1.3.1	0.635	0.366	0.519	0.729
	Z1.3.2	0.731	0.282	0.477	0.828
Z1.4	Z1.4.1	0.406	0.401	0.439	0.598
	Z1.4.2	0.596	0.524	0.470	0.687
Z1.5	Z1.5.1	0.511	0.366	0.602	0.613
	Z1.5.2	0.607	0.483	0.699	0.740

Sumber: Data diolah (2020)

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Dengan demikian bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik, dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator di blok lainnya.

Uji Reliabilitas

Tabel 8: Nilai *Average Extracted Variance* (AVE)

Variabel	<i>Average Extracted Variance</i> (AVE)
Budaya Organisasi (X1)	0.504
Gaya Kepemimpinan (X2)	0.586
Komitmen Organisasional (Y)	0.509
Kinerja Pegawai (Z)	0.548

Sumber: Data diolah (2020)

Berdasarkan tabel diatas semua konstruk menunjukkan nilai AVE yang lebih besar dari 0.50 yaitu dengan nilai terkecil 0.504 untuk variabel Budaya Organisasi (X1) dan terbesar 0.586 untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X2). Nilai tersebut sudah memenuhi persyaratan sesuai dengan batas nilai minimum AVE yang ditentukan yaitu 0.50.

Tabel 9: Nilai *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Budaya Organisasi (X1)	0.909
Gaya Kepemimpinan (X2)	0.938
Komitmen Organisasional (Y)	0.902
Kinerja Pegawai (Z)	0.923

Sumber: Data diolah (2020)

Dari hasil output SmartPLS pada tabel diatas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0.70. Dengan nilai yang dihasilkan tersebut, semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minumun yang telah disyaratkan.

Pengujian Hipotesa

Tabel 10: Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jalur Variabel	<i>T Statistic</i>	Kesimpulan
H1	Budaya Organisasi (X1) → Komitmen Organisasional (Y)	6.415	Diterima
H2	Gaya Kepemimpinan (X2) → Komitmen Organisasional (Y)	0.914	Ditolak
H3	Budaya Organisasi (X1) → Kinerja Pegawai (Z)	4.347	Diterima
H4	Gaya Kepemimpinan (X2) → Kinerja Pegawai (Z)	2.632	Diterima
H5	Komitmen Organisasional (Y) → Kinerja Pegawai (Z)	1.950	Diterima
H6	Budaya Organisasi (X1) → Komitmen Organisasional (Y) → Kinerja Pegawai (Z)	1.819	Diterima
H7	Gaya Kepemimpinan (X2) → Komitmen Organisasional (Y) → Kinerja Pegawai (Z)	0.697	Ditolak

Sumber: Data diolah (2020)

Hipotesis 1 menyatakan bahwa: “budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil perhitungan PLS menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Nilai *t-statistic* jalur variabel budaya organisasi → komitmen organisasional adalah $6.415 > 1.64$. Dengan begitu hipotesis 1 dinyatakan terbukti.

Hipotesis 2 menyatakan bahwa: “gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil perhitungan PLS menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Nilai *t-statistic* jalur variabel gaya kepemimpinan → komitmen organisasional adalah $0.914 < 1.64$. Dengan begitu hipotesis 2 dinyatakan tidak terbukti.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa: “budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hasil perhitungan PLS menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Nilai *t-statistic* jalur variabel budaya organisasi → kinerja pegawai adalah $4.347 > 1.64$. Dengan begitu hipotesis 3 dinyatakan terbukti.

Hipotesis 4 menyatakan bahwa: “gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil perhitungan PLS menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Nilai *t-statistic* jalur variabel gaya kepemimpinan → kinerja pegawai adalah $2.632 > 1.64$. Dengan begitu hipotesis 4 dinyatakan terbukti.

Hipotesis 5 menyatakan bahwa: “komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil perhitungan PLS menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Nilai *t-statistic* jalur variabel komitmen organisasional → kinerja pegawai adalah $1.950 > 1.64$. Dengan begitu hipotesis 5 dinyatakan terbukti.

Hipotesis 6 menyatakan bahwa: “budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasional pegawai.

Hasil perhitungan PLS menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja melalui komitmen organisasional pegawai. Nilai *t-statistic* jalur variabel budaya organisasi → komitmen organisasional → kinerja pegawai adalah $1.819 > 1.64$. Dengan begitu hipotesis 6 dinyatakan terbukti.

Hipotesis 7 menyatakan bahwa: “gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasional Pegawai.

Hasil perhitungan PLS menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja melalui komitmen organisasional pegawai. Nilai *t-statistic* jalur variabel gaya kepemimpinan → komitmen organisasional → kinerja pegawai adalah $0.697 < 1.64$. Dengan begitu hipotesis 7 dinyatakan tidak terbukti.

PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian bisa diartikan bahwa pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan telah menerima dan menjalankan nilai-nilai inti organisasi dengan sangat kuat, seperti kepercayaan diri, bekerja dengan hasil maksimal, meningkatkan keefektifan kerja, kesenangan terhadap pekerjaan, selalu menjalin kerjasama serta bertanggung jawab dan disiplin waktu sehingga komitmen pegawai akan tumbuh dengan sendirinya

Gaya kepemimpinan yang ada pada Dinas Perikanan Kota Pasuruan ternyata tidak mempunyai pengaruh besar atau kurang berperan terhadap komitmen organisasional, berarti ada perbedaan dengan hipotesa yang dibuat peneliti, dimana peneliti menduga bahwa gaya kepemimpinan yang ada pada Dinas Perikanan Kota Pasuruan akan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai Dinas Perikanan.

Pengaruh ketidaksignifikanan antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan bisa terjadi karena dipengaruhi oleh faktor lain, diantaranya adalah karakteristik individu (Usia responden). **Dyne dan**

Graham (2005) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah faktor karakteristik personal (individu). Karakteristik individu karyawan tersebut meliputi usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan jumlah tanggungan. Usia karyawan dalam sebuah organisasi mempengaruhi komitmen seorang karyawan terhadap perusahaannya. Robbins (2003) menyatakan bahwa semakin tua usia pegawai, makin tinggi komitmennya terhadap organisasi. Hal ini disebabkan oleh kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia. Dari data diskriptif responden berdasarkan usia sebagian besar usia pegawai pada Dinas Perikanan Kota Pasuruan masih dalam usia produktif antara 30 s/ 36 Tahun (36,4 %) atau bisa diartikan berusia muda. Selain itu tingkat Pendidikan juga mempengaruhi tingkat komitmen organisasional pegawai terhadap organisasinya. Mathieu dan Zajac (1990) mengemukakan bahwa tingkat pendidikan berkorelasi negatif kecil dengan komitmen organisasi. Semakin tinggi pendidikan seseorang maka semakin tinggi pula harapannya sehingga tidak mungkin dipenuhi oleh organisasi, akibatnya semakin rendah komitmen karyawan pada organisasi. Dari data diskriptif responden berdasarkan tingkat pendidikan sebagian besar tingkat pendidikan pegawai pada Dinas Perikanan Kota Pasuruan tergolong Pendidikan tinggi (63,6 %).

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, artinya bahwa kepercayaan terhadap pegawai, bekerja dengan hasil maksimal, meningkatkan keefektifan kerja, kesenangan terhadap pekerjaan, selalu menjalin kerjasama serta bertanggung jawab dan disiplin waktu merupakan nilai-nilai dalam organisasi dan telah diterima dan dijalankan oleh para pegawai, sehingga otomatis hal itu akan berdampak pada kinerja menjadi lebih baik

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. artinya bahwa Gaya kepemimpinan pada Dinas perikanan mampu menciptakan lingkungan kerja yang baik dan senantiasa memberi perhatian kepada pegawai sehingga hal ini akan memberikan dampak pada peningkatan produktifitas dan kinerja pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, artinya bahwa kesadaran dan keharusan akan komitmen terhadap organisasi dan berkeinginan kuat menghabiskan sisa karir pada organisasi serta merasa bangga menjadi bagian dari organisasi akan memberikan pengaruh kuat terhadap peningkatan kinerja

Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional, artinya bahwa kepercayaan terhadap pegawai, bekerja dengan hasil maksimal, meningkatkan keefektifan kerja, kesenangan terhadap pekerjaan, selalu menjalin kerjasama serta bertanggung jawab dan disiplin waktu merupakan nilai-nilai dalam organisasi dan telah diterima dan dijalankan oleh para pegawai, sehingga otomatis hal itu akan berdampak pada kinerja menjadi lebih baik, selain itu pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan sadar dan yakin bahwa komitmen organisasional merupakan suatu kewajiban yang harus tetap dipertahankan, sehingga pegawai berkeinginan untuk tetap melanjutkan dan berada pada Dinas Perikanan

Dari hasil penelitian, hipotesa ke tujuh berbeda dengan dugaan sementara dari peneliti bahwa Gaya kepemimpinan akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasional. Didalam hipotesa ini ada dua jalur hubungan, jalur pertama

adalah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional, dari hasil penelitian jalur pertama dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, Pengaruh ketidak signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan bisa terjadi karena dipengaruhi oleh faktor lain, diantaranya adalah karakteristik individu (Usia responden). Robbins (2003) menyatakan bahwa semakin tua usia pegawai, makin tinggi komitmennya terhadap organisasi. Hal ini disebabkan oleh kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia. Dari data diskriptif responden berdasarkan usia sebagian besar usia pegawai pada Dinas Perikanan Kota Pasuruan masih dalam usia produktif antara 30 s/ 36 Tahun (36,4 %) atau bisa diartikan berusia muda. Selain itu tingkat Pendidikan juga mempengaruhi tingkat komitmen organisasional pegawai terhadap organisasinya. Mathieu dan Zajac (1990) mengemukakan bahwa tingkat pendidikan berkorelasi negatif kecil dengan komitmen organisasi. Semakin tinggi pendidikan seseorang maka semakin tinggi pula harapannya sehingga tidak mungkin dipenuhi oleh organisasi, akibatnya semakin rendah komitmen karyawan pada organisasi. Dari data diskriptif responden berdasarkan tingkat pendidikan sebagian besar tingkat pendidikan pegawai pada Dinas Perikanan Kota Pasuruan tergolong Pendidikan tinggi (63,6 %). Kesimpulan yang bisa diambil dari hipotesa ketujuh adalah bahwa gaya kepemimpinan belum memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional

Simpulan

1. Budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen organisasional Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan.
2. Gaya kepemimpinan kurang berperan terhadap komitmen organisasional Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan.
3. Budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan.
4. Gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan.
5. Komitmen organisasional dapat meningkatkan kinerja Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan.
6. Budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja melalui komitmen organisasional Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan.
7. Gaya kepemimpinan masih kurang berperan terhadap peningkatan kinerja melalui komitmen organisasional Pegawai Dinas Perikanan Kota Pasuruan.

Saran

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat serius dalam pekerjaannya dan memiliki loyalitas serta sikap positif. Disamping itu akan muncul tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi dalam jangka waktu yang lama. Untuk itu pihak Dinas Perikanan Kota Pasuruan agar dapat memperhatikan dan lebih meningkatkan komitmen pegawainya.

Kepada peneliti selanjutnya sekiranya dapat melakukan penelitian sejenis di tempat lain dengan sampel yang lebih besar

DAFTAR PUSTAKA

- ____ Dinas Perikanan Kota Pasuruan.
____ e-Sakip Kota Pasuruan. <https://karyaku.id/esakip/web/pelaporan/2018/kinerja/17>
____ Kamus Besar Bahasa Indonesia. KBBI Daring. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/>
____ Kota Pasuruan Dalam Angka. Badan Pusat Statistik Kota pasuruan.
____ Peraturan Daerah Kota Pasuruan Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah.
____ Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Al-Daibat, B. 2017. Impact of Leadership Styles in Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management Review*. 5(5), pp. 25-37.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1), pp. 61-89.
- Chin, W.W., & Gopal, A. 1995. Adoption intention in GSS: Importance of Beliefs. *Data Base for Advances in Information Systems*. 26(2/3), pp. 42-64.
- Clinebell, S., Škudienė, V., Trijonyte, R., & Reardon, J. 2013. Impact of Leadership Styles on Employee Organizational Commitment. *Journal of Service Science*. 6(1), pp. 139-152.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. 2006. *Multivariate Data Analysis*. 6th Edition. New Jersey: Pearson Educational, Inc.
- Hartono, J. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi Ke-6. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. 2004. *Management Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- House, R.J. 1971. A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. Vol.16, pp. 321-339.
- Kawiana, I.G.P., Dewi, L.K.C., Martini, L.K.B., & Suardana, I.B.R. 2018. The Influence of Organizational Culture, Employee Satisfaction, Personality, and Organizational Commitment towards Employee Performance. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*. 5(3), pp. 35-45.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Ranupandojo, H., & Husnan, S. 2009. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. 2012. *Management*. New Jersey: Pearson Education Inc.

- Schein, E.H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. 4th Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sopiah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Subana., Rahadi, M., & Sudrajat. 2000. *Statistik Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabet.
- Sumarwinati, S., & Ratnasari, S.L. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *DIMENSI*. 8(1), pp. 13-27.
- Tjiptono, F.S.A. 2011. *Kepemimpinan Transformasional*. Malang: Usahawan.
- Usmany, T.P., Hamid, J., & Utami, H.N. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 37(2), pp. 38-44.
- Van Dyne, L., & Graham J.W. 2005. Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition Measurement and Validation. *Academy Management Journal*. 37(4) pp. 765-802.