

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi, Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening

Syamsudin^{*}, Hadi Sunaryo, Nur Hidayah
Universitas Islam Malang, Indonesia
^{*}22102081025@unisma.ac.id

Abstract

In this era of development, change in the organization is a must. Organizations must innovate and stay up to date in accordance with the demands and needs of the times so that the predetermined performance program can be carried out properly. The purpose of this research is to find out how the influence of leadership style and organizational culture on organizational performance, with organizational commitment as a connecting variable. This study used a census or saturated sampling method with a sample of 59 respondents. The data analysis used is descriptive quantitative with the Partial Least Square (PLS) method using the 3.0 program. The results of the study show that leadership style and organizational culture have a positive and significant effect on organizational performance. In addition, leadership style and organizational culture also affect organizational commitment. Organizational commitment also has a positive and significant effect on organizational performance. In addition, organizational commitment also acts as a mediator mediating the positive and significant influence of leadership style and organizational culture on organizational performance.

Keywords: Leadership Style; Organizational Culture; Organizational Performance; Organizational Commitment

Abstrak

Dalam era perkembangan zaman, perubahan dalam organisasi menjadi suatu keharusan. Organisasi harus berinovasi dan tetap up to date sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan zaman agar program kinerja yang telah ditentukan dapat terlaksana dengan baik. Tujuan penelitian ini untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan serta budaya organisasi mempengaruhi kinerja organisasi, dengan komitmen organisasi yang berperan sebagai penghubung. Metode yang digunakan ialah sensus atau sampling jenuh dengan 59 responden sebagai sampel. Analisis data yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif dengan bantuan alat Partial Least Square (PLS) 3.0. dari analisis mendapat hasil bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Selain itu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi juga mempengaruhi komitmen organisasi. Komitmen organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Selain itu, komitmen organisasi juga berperan sebagai mediator yang memediasi pengaruh positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan; Budaya Organisasi; Kinerja Organisasi; Komitmen Organisasi

Pendahuluan

Menurut Robbins (2014), organisasi dapat diartikan sebagai suatu entitas sosial yang memiliki arahan yang disengaja, memiliki batasan yang dapat dikenali dengan relatif, dan beroperasi secara kontinu untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu. Interaksi antara karakteristik individu dan beragam kepentingan membentuk gaya hidup, perilaku, dan etika kerja, semuanya mencerminkan keadaan suatu organisasi tersebut. Oleh karenanya, setiap anggota organisasi tidak dapat terlepas dari nilai-nilai budaya yang mereka anut, dan nilai-nilai ini akan berkolaborasi dengan struktur organisasi, teknologi, sistem, strategi, dan gaya kepemimpinan yang ada. Dalam konteks ini, diperlukan keseimbangan dan keselarasan dalam interaksi sumber daya manusia di dalam organisasi supaya organisasi berkelanjutan dan eksis.

Organisasi dikatakan berhasil jika tercapainya tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya bergantung pada kemampuan pimpinan. Jika pimpinan bisa melakukan tugasnya dengan baik, maka organisasi itu memiliki peluang besar untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Untuk mencapainya, organisasi membutuhkan pemimpin, yaitu seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku anggota. Pemimpin akan diakui sebagai seorang pemimpin yang kompeten jika mampu memberikan arahan yang tepat kepada bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi Nahdlatul Ulama (NU) adalah sebuah organisasi yang dikenal dengan kegiatan sosialnya di berbagai bidang, termasuk keagamaan, pendidikan, sosial, dan ekonomi. NU memiliki basis anggota terbesar di Negara Kesatuan Republik Indonesia. Keberadaan NU memiliki tujuan untuk menjaga dan merawat tradisi leluhur "Walisongo" dalam praktik kehidupan berbangsa dan bernegara. Organisasi ini memiliki tanggung jawab untuk melestarikan nilai-nilai tradisional serta menjawab kepentingan nasional dan dunia Islam secara keseluruhan (NU.or.id). Dalam menjalankan tugasnya, baik secara struktural maupun kultural, NU harus terlibat dalam menjaga dan melestarikan nilai-nilai yang dimiliki. Hal ini berarti organisasi tersebut juga berperan penting dalam menjaga perdamaian dunia. Upaya NU untuk tetap eksis melibatkan banyak orang di dalamnya, dan ini menjadi kunci bagi organisasi ini untuk terus berkontribusi dalam menjaga perdamaian global..

Pada periode tahun 2020-2022, Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama (PCNU) Kabupaten Probolinggo menghadapi tantangan besar karena munculnya pandemi. Pandemi ini menyebabkan aktivitas organisasi terhenti, menghambat upaya mereka untuk mengembangkan PCNU Kabupaten Probolinggo secara masif. Kegiatan-kegiatan PCNU Kabupaten Probolinggo bergantung pada pertemuan tatap muka yang langsung, sehingga ilmu dan wawasan yang disampaikan dapat dipahami dan diapresiasi secara lebih baik. Pandemi juga berdampak pada rutinitas kegiatan organisasi, di mana perencanaan kegiatan harus ditunda dan hanya kegiatan yang mendesak yang dapat dilaksanakan dengan mematuhi protokol kesehatan. Meskipun pergerakan organisasi dibatasi oleh pandemi, PCNU Kabupaten Probolinggo di masa sisa kepengurusan tahun 2023-2025 berusaha untuk tetap aktif dan berkembang. Mereka berharap dan berupaya memberikan inovasi terbaik dan selalu mengikuti perkembangan zaman yang sesuai dengan kebutuhan dan situasi terkini. Tujuan dari upaya ini adalah untuk tetap menjalankan program-program kinerja organisasi PCNU Kabupaten Probolinggo yang telah ditentukan dengan harapan agar organisasi tetap produktif, efektif, dan efisien dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Berdasarkan uraian sebelumnya, fokus perhatian perlu diberikan pada kinerja organisasi PCNU Kabupaten Probolinggo yang merupakan organisasi nirlaba. Pengurus PCNU menunjukkan antusiasme yang tinggi, terutama dalam menjalankan kinerja organisasi di bawah kepemimpinan mayoritas Kyai atau tokoh agama di Kabupaten Probolinggo. Penelitian yang dilakukan oleh Widyawati (2020) menyatakan kinerja

organisasi dapat dipengaruhi gaya kepemimpinan. Selain itu, penelitian Kirimanop (2020) juga menyatakan kinerja organisasi dapat dipengaruhi budaya organisasi.

PCNU Kabupaten Probolinggo Gaya kepemimpinannya dominan dengan gaya kharismatik. Pola hubungan antara pemimpin serta anggota cenderung satu arah, di mana anggota enggan menyampaikan kritikan, saran, masukan untuk pimpinannya, terutama karena hampir semua petinggi PCNU Kabupaten Probolinggo dijabat oleh seorang Kyai. Berdasarkan SK PCNU No. 561/A.II.04.d/10/2020, mayoritas pimpinan PCNU Kabupaten Probolinggo diisi oleh Kyai dan tokoh agama.

Gaya kepemimpinan merujuk pada cara seorang pemimpin menjalankan tugas kepemimpinannya dengan menggunakan keterampilan dan sikapnya. Gaya kepemimpinan dapat bervariasi berdasarkan motivasi, kekuasaan, atau orientasi terhadap tugas atau individu tertentu. Menurut hasil penelitian oleh Yani (2019), gaya kepemimpinan mempunyai dampak yang signifikan pada tingkat komitmen organisasi.

Kehidupan dalam organisasi di PCNU Kabupaten Probolinggo memiliki karakteristik universal. Hal ini berkaitan dengan bagaimana organisasi tersebut mengutamakan aspek-aspek kemanusiaan di lingkungan kerja. Oleh sebab itu, pemimpin dalam organisasi tersebut seharusnya memiliki jiwa karismatik yang memungkinkannya untuk menjalankan tanggung jawab organisasi dengan baik. Sebagai seorang pemimpin karismatik, mereka dapat menanamkan nilai-nilai ideologis dan mengartikulasikan visi-misi organisasi dengan lebih jelas, seperti yang dijelaskan oleh Delbecq (2013). Hal ini mengandung makna bahwa seorang pemimpin karismatik harus memiliki sifat amanah, ikhlas, cerdas, dan bijaksana serta bersikap baik terhadap anggotanya. Namun, Razak (2018) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan tidak dapat mempengaruhi secara signifikan pada komitmen organisasi.

Terapan budaya di PCNU Kabupaten Probolinggo sangat berkaitan erat dengan budaya ala santri yang didasarkan pada prinsip Ahlussunnah Wal Jamaah (ASWAJA). Budaya ini menekankan pentingnya kebersamaan dalam suasana yang seperti keluarga serta memiliki kekuatan pendekatan emosional. Sumber (www.nu.or.id: 2021) melaporkan hal tersebut. Kesimpulan dari Kirimanop (2020), menyatakan budaya organisasi itu memiliki dampak signifikan pada suatu kinerja organisasi, baik dari anggota maupun pengurus. Oleh sebab itu, dapat dikatakan budaya organisasi terdapat pengaruh kuat pada kinerja organisasi.

Berdasarkan penelitian Pertiwi (2018), komitmen organisasi dapat dipengaruhi faktor-faktor, termasuk gaya kepemimpinan serta budaya organisasi. Penerapan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada akhirnya akan berdampak pada tingkat komitmen organisasi.

Komitmen organisasi mencakup keyakinan individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, bahkan termasuk keinginan untuk mempertahankan loyalitas dan terlibat secara aktif dalam kegiatan organisasi. Komitmen anggota PCNU dapat diamati dari tingginya antusiasme para anggota saat menghadiri acara-acara PCNU Kabupaten Probolinggo, seperti acara Harlah PCNU yang dihadiri oleh ribuan anggota. Komitmen organisasi sebagai variabel intervening menjadi penting sebab dapat mempengaruhi gerakan serta langkah strategis dalam setiap kinerja organisasi yang akan dijalankan untuk masyarakat. Selain itu, perlu diteliti apakah komitmen organisasi dapat mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen langsung maupun tidak.

Metode

Kuantitatif merupakan metode yang digunakan oleh peneliti karena metode ini berdasarkan filosofi positivisme dan difungsikan untuk mencari populasi atau sampel. Adapun, teknik penentuan sampel yaitu random sampling untuk memastikan representasi

data. Data dikumpulkan melalui instrumen penelitian dan kemudian dianalisis secara statistik dan menganalisis hipotesis yang sudah dan pernah dirumuskan, Sugiyono (2018). Berdasarkan Surat Keputusan Nomor:561/A.II.04.d/10/2020 Pengurus PCNU Kabupaten Probolinggo berjumlah 59 dan target populasi adalah pengurus aktif dikegiatan dengan jumlah 59 Pengurus PCNU Kabupaten Probolinggo. Sugiyono (2018) Ditegaskan bahwa teknik sampling jenuh merupakan pendekatan pengambilan sampel di mana seluruh anggota populasi digunakan sebagai contoh. Oleh sebab itu, dalam kajian ini, penulis memutuskan untuk menerapkan teknik sampling jenuh lantaran populasi yang diuji coba relatif kecil. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus atau sampling jenuh, yang berarti seluruh populasi menjadi sampel, sehingga jumlah sampel yang diambil adalah 59, sebab populasi yang diteliti memang relatif kecil.

Menggunakan kuisisioner pada instrumen penelitian. Pernyataan-pernyataan didalamnya dijadikan dasar untuk menyusun item instrumen kuisisioner dengan kategori "Sangat Setuju (SS)", "Setuju (S)", "Kurang Setuju (KS)", "Tidak Setuju (TS)", dan "Sangat Tidak Setuju (STS)" untuk menilai jawaban dari setiap responden. Kuisisioner kemudian diberikan kepada responden melalui Google Form. Setelah terkumpulnya data, analisis dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif untuk mendeskripsikan karakteristik responden. Menggunakan alat Partial Least Square (PLS), untuk mengetahui hasil analisis, dan hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian.

Hasil dan Pembahasan

1. Uji Validitas

Uji instrumen ini difungsikan untuk mengevaluasi korelasi diantara skor setiap item instrumen dengan skor total untuk menilai keabsahan atau validitas dari suatu kuisisioner. uji validitas dengan menggunakan SPSS for Windows 10. dengan asumsi valid apabila angka $> 0,05$ dan sebaliknya jika $< 0,05$ artinya tidak valid. Berikut hasil pengujiannya:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

	Budaya Organisasi (X2)	Gaya Kepemimpinan (X1)	Kinerja Organisasi (Y)	Komitmen Organisasi (Z)	R Tabel	Keterangan		
X1.1		0.738			0.5	Valid		
X1.10		0.761						
X1.11		0.760						
X1.12		0.764						
X1.13		0.738						
X1.2		0.738						
X1.3		0.819						
X1.4		0.728						
X1.5		0.759						
X1.6		0.767						
X1.7		0.721						
X1.8		0.837						
X1.9		0.786						
X2. 1	0.804						0.5	Valid
X2. 2	0.818							
X2. 3	0.746							
X2. 4	0.749							
X2. 5	0.842							
X2. 6	0.880							

X2. 7	0.740		
X2. 8	0.728		
X2. 9	0.905		
X2.1 0	0.770		
X2.1 1	0.774		
X2.1 2	0.733		
Y1.1	0.815	0.5	Valid
Y1.10	0.928		
Y1.11	0.907		
Y1.12	0.879		
Y1.13	0.901		
Y1.2	0.752		
Y1.3	0.760		
Y1.4	0.770		
Y1.5	0.703		
Y1.6	0.749		
Y1.7	0.926		
Y1.8	0.923		
Y1.9	0.882		
Z1.1	0.759	0.5	Valid
Z1.10	0.858		
Z1.2	0.824		
Z1.3	0.720		
Z1.4	0.716		
Z1.5	0.877		
Z1.6	0.912		
Z1.7	0.832		
Z1.8	0.719		
Z1.9	0.791		

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2023

Dari tabel 1, dapat disimpulkan item-item indikator untuk mengukur keseluruhan variabel dalam penelitian ini memiliki nilai koefisien korelasi (r) tabel $> (0,5)$. artinya menandakan bahwa item-item instrumen dianggap valid untuk mengukur variabel penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Pengujian instrumen ini mengukur tingkat kepercayaan terhadap instrumen penelitian untuk mengumpulkan data. Metode Kolmogorov-Smirnov digunakan untuk menguji reliabilitas penelitian. Asumsinya adalah apabila nilai Cronbach's Alpha > 0.60 , maka instrumen dari penelitian dianggap andal atau reliabel untuk dilakukan analisis. Berikut adalah hasil dari pengujian menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Budaya Organisasi (X2)	0.946	Reliabel
2	Gaya Kepemimpinan (X1)	0.941	Reliabel
3	Kinerja Organisasi (Y)	0.965	Reliabel
4	Komitmen Organisasi (Z)	0.938	Reliabel

Sumber : Olah Data SmartPLS, 2023

Dari tabel 2, dapat diamati bahwa semua variabel pada penelitian ini menjelaskan nilai *Cronbach Alpha* melebihi 0,60. Gaya kepemimpinan menghasilkan nilai Cronbach Alpha sebesar 0,941, budaya organisasi menghasilkan Cronbach Alpha sebesar 0,946, kinerja organisasi menghasilkan Cronbach Alpha sebesar 0,965, dan komitmen organisasi menghasilkan Cronbach Alpha sebesar 0,938. Dengan semua variabel menunjukkan Cronbach Alpha > 0,60. Jadi instrumen penelitian ini dianggap reliabel, artinya dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data yang konsisten, dan cocok untuk dilakukan uji.

Tabel 3. Deskripsi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Item	Jawaban					Rata-rata
	1	2	3	4	5	
X1.1	3	4	7	21	24	4.000
X1.2	1	5	6	12	35	4.271
X1.3	2	3	9	25	20	3.983
X1.4	0	3	7	30	19	4.102
X1.5	0	3	4	25	27	4.288
X1.6	0	3	5	19	32	4.356
X1.7	0	2	5	19	33	4.407
X1.8	1	3	3	19	33	4.356
X1.9	1	4	14	11	29	4.068
X1.10	2	9	6	12	30	4.000
X1.11	1	8	7	11	32	4.102
X1.12	1	2	12	24	20	4.017
X1.13	1	5	10	23	20	3.949
Rata-rata						4.146

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari tabulasi jawaban, bisa dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan (X1) mempunyai mean 4,146. Dengan bobot nilai yang dijelaskan oleh skala interval dengan kriteria sebesar 0,80, maka nilai antara 3.41 hingga 4.20 dapat dikategorikan sebagai kriteria tinggi. Artinya, jika nilai variabel atau data berada dalam rentang ini, maka dapat dianggap memiliki tingkat yang tinggi atau tingkat yang baik sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan secara umum bahwa gaya kepemimpinan (X1) dalam kategori tinggi.

Tabel 4. Deskripsi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi (X2)

Item	Jawaban					Rata-rata
	1	2	3	4	5	
X2. 1	0	6	7	22	24	4.085
X2. 2	0	9	7	23	20	3.915
X2. 3	1	6	13	18	21	3.881
X2. 4	0	6	10	23	20	3.966
X2. 5	0	7	6	17	29	4.153
X2. 6	0	11	6	10	32	4.068
X2. 7	5	13	4	8	29	3.729
X2. 8	6	12	2	15	24	3.661
X2. 9	3	4	5	12	35	4.220
X2.1 0	1	9	13	10	26	3.864
X2.1 1	1	7	2	14	35	4.271
X2.1 2	3	5	3	19	29	4.119
Rata-rata						3.994

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari tabulasi jawaban diatas, variabel budaya organisasi (X2) memiliki rata-rata 3,994. Berdasarkan skala interval kriteria, bobot nilai sebesar 0,80 diartikan sebagai kriteria tinggi. Oleh karena itu, jika nilai berada antara 3,41 hingga 4,20, maka dapat dikategorikan sebagai kriteria yang tinggi menandakan kategori tinggi

Tabel 5. Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kinerja Organisasi (Y)

Item	Jawaban					Rata-rata
	1	2	3	4	5	
Y1.1	0	3	9	19	28	4.220
Y1.2	0	6	13	12	28	4.051
Y1.3	0	8	16	21	14	3.695
Y1.4	1	3	16	20	19	3.898
Y1.5	5	4	3	30	17	3.847
Y1.6	0	4	17	21	17	3.864
Y1.7	5	10	1	15	28	3.864
Y1.8	0	14	2	14	29	3.983
Y1.9	2	8	6	11	32	4.068
Y1.10	6	8	2	8	35	3.983
Y1.11	1	8	7	10	33	4.119
Y1.12	1	7	5	11	35	4.220
Y1.13	1	7	5	9	37	4.254
Rata-rata						4.005

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari tabulasi jawaban, bisa dipahami bahwa variabel kinerja organisasi (Y) memiliki rata-rata 4,005. Berdasarkan skala interval kriteria, bobot nilai sebesar 0,80 diartikan sebagai kriteria tinggi. Oleh karena itu, jika nilai berada antara 3,41 hingga 4,20, maka dapat dikategorikan sebagai kriteria yang tinggi. artinya secara umum bahwa kinerja organisasi (Y) kategori tinggi.

Tabel 6. Deskripsi Jawaban Responden Variabel Komitmen Organisasi (Z)

Item	Jawaban					Rata-rata
	1	2	3	4	5	
Z1.1	1	3	15	20	20	3.932
Z1.2	0	6	14	23	16	3.831
Z1.3	3	1	19	18	18	3.797
Z1.4	0	2	17	12	28	4.119
Z1.5	2	1	13	21	22	4.017
Z1.6	2	4	8	25	20	3.966
Z1.7	2	2	15	25	15	3.831
Z1.8	1	10	6	10	32	4.051
Z1.9	1	9	6	22	21	3.898
Z1.10	1	2	14	13	29	4.136
Rata-rata						3.958

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari tabulasi jawaban, bisa dipahami bahwa variabel komitmen organisasi (Z) memiliki rata-rata 3,958. Berdasarkan skala interval kriteria, bobot nilai sebesar 0,80 diartikan sebagai kriteria tinggi. Oleh karena itu, jika nilai berada antara 3,41 hingga 4,20, maka dapat dikategorikan sebagai kriteria yang tinggi. Artinya, jika nilai variabel atau data berada dalam rentang ini, maka dapat dianggap memiliki tingkat yang tinggi atau tingkat yang baik sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan secara umum bahwa komitmen organisasi (Z) dalam kategori tinggi.

Tabel 7. *Outer Loadings*

	Budaya Organisasi (X2)	Gaya Kepemimpinan (X1)	Kinerja Organisasi (Y)	Komitmen Organisasi (Z)
X1.1		0.738		
X1.10		0.761		
X1.11		0.760		
X1.12		0.764		
X1.13		0.738		
X1.2		0.738		
X1.3		0.819		
X1.4		0.728		
X1.5		0.759		
X1.6		0.767		
X1.7		0.721		
X1.8		0.837		
X1.9		0.786		
X2.1	0.804			
X2.2	0.818			
X2.3	0.746			
X2.4	0.749			
X2.5	0.842			
X2.6	0.880			
X2.7	0.740			
X2.8	0.728			
X2.9	0.905			
X2.10	0.770			
X2.11	0.774			
X2.12	0.733			
Y1.1			0.815	
Y1.10			0.928	
Y1.11			0.907	
Y1.12			0.879	
Y1.13			0.901	
Y1.2			0.752	
Y1.3			0.760	
Y1.4			0.770	
Y1.5			0.703	
Y1.6			0.749	
Y1.7			0.926	
Y1.8			0.923	
Y1.9			0.882	
Z1.1				0.759
Z1.10				0.858
Z1.2				0.824
Z1.3				0.720
Z1.4				0.716
Z1.5				0.877

Z1.6	0.912
Z1.7	0.832
Z1.8	0.719
Z1.9	0.791

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2023

Untuk menguji validitas indikator, dilakukan dengan mengukur korelasi antara skor item dengan skor konstraknya. Item pernyataan dianggap valid jika nilainya pada loading factor melebihi nilai yang direkomendasikan, yaitu 0,7. Berdasarkan tabel tersebut, loading faktor diatas menunjukkan semua item indikator > 0,7. Oleh karenanya, dapat dipahami indikator-indikator variabel tersebut valid. Dengan demikian, semua variabel dalam model tidak perlu dieliminasi karena telah terbukti valid dan relevan untuk pengukuran konstruk yang diteliti.

Tabel 8. *Composite Reliability Variabel*

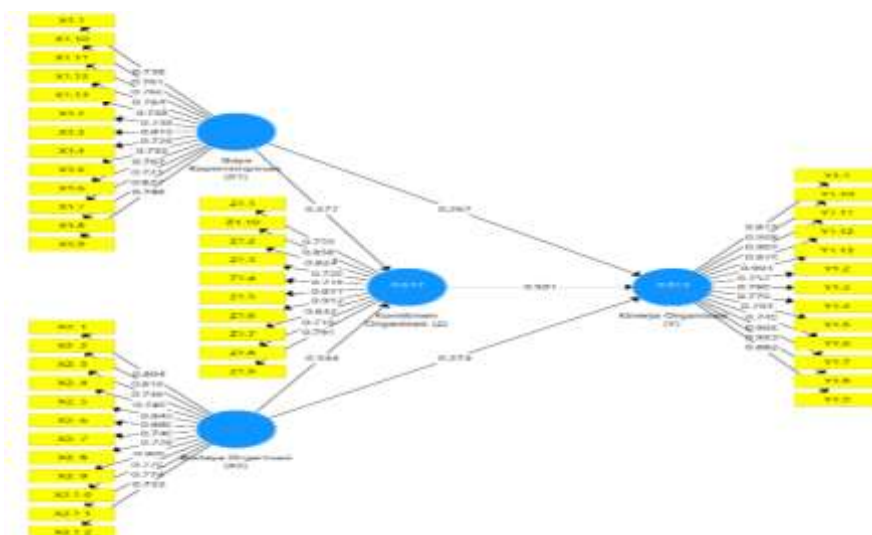
	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Budaya Organisasi (X2)	0.949	0.953	0.629
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.945	0.948	0.583
Kinerja Organisasi (Y)	0.967	0.969	0.708
Komitmen Organisasi (Z)	0.942	0.948	0.646

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel 8, bisa dipahami dengan melihat hasil *composite reliability* disetiap konstruk pada variabel > 0,7. Hal ini menjelaskan masing-masing konstraknya dalam model yang diestimasi lolos seleksi kriteria keabsahan diskriminan (*discriminant validity*). Kriteria *discriminant validity* terpenuhi ketika nilai *composite reliability* suatu konstruk > 0,7, sehingga bisa dipahami, semua konstruk dapat dianggap memiliki validitas yang baik dan dapat dibedakan dengan jelas dari konstruk lainnya. Selain itu semua nilai *Average Variance Extracted (AVE)* > 0,50 artinya semua variabel dikatakan reliabel.

3. Uji Model Struktural (Inner Model)

Uji ini dilaksanakan untuk mengamati antara hubungan konstruk, signifikansi dan *R square*. Analisis model struktural dilakukan untuk mengetahui nilai konstruk *dependen* menggunakan *R square*, serta uji parsial dan koefisiensi sebagai parameter jalur struktural atau signifikansi.



Gambar 1. Model Struktural

Tabel 9. Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Organisasi (Y)	0.813	0.803
Komitmen Organisasi (Z)	0.617	0.604

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2023

Dari tabel 9, terlihat hasil dari R-square untuk variabel komitmen organisasi (Z) adalah 0,617. Artinya, sebanyak 61,7% variasi dari variabel komitmen organisasi (Z) dapat dijelaskan atau dipengaruhi variabel gaya kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2).

Tabel 10. Nilai F-Square

	Budaya Organisasi (X2)	Gaya Kepemimpinan (X1)	Kinerja Organisasi (Y)	Komitmen Organisasi (Z)
Budaya Organisasi (X2)			0.265	0.254
Gaya Kepemimpinan (X1)			0.184	0.716
Kinerja Organisasi (Y)				
Komitmen Organisasi (Z)			0.514	

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2023

Dari tabel 10, ditemukan bahwa nilai f-square untuk gaya kepemimpinan (X1) adalah 0,184, menunjukkan dampak moderat terhadap kinerja organisasi (Y), dan nilai sebesar 0,716, menunjukkan pengaruh yang kuat pada komitmen organisasi (Z). Sementara itu, nilai f-square untuk budaya organisasi (X2) adalah 0,265, menunjukkan pengaruh yang moderat terhadap kinerja organisasi (Y), dan nilai sebesar 0,254, menunjukkan pengaruh yang moderat terhadap komitmen organisasi (Z). Selanjutnya, nilai f-square untuk komitmen organisasi (Z) adalah 0,514, menunjukkan pengaruh yang kuat terhadap kinerja organisasi (Y).

4. Uji Hipotesis

Hipotesis merupakan tahapan krusial dalam proses penelitian karena membantu memberikan arahan bagi peneliti dalam mengenali hubungan antara variabel-variabel yang tengah diselidiki. Selain itu, hipotesis juga memberikan kerangka kerja yang diperlukan untuk menguji klaim atau asumsi penelitian tersebut, berikut hasil uji hipotesis:

Tabel 11. Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja Organisasi (Y)	0.274	0.275	0.100	2.750	0.006
Budaya Organisasi (X2) -> Komitmen Organisasi (Z)	0.344	0.359	0.097	3.557	0.000
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Kinerja Organisasi (Y)	0.267	0.277	0.127	2.112	0.035

Gaya Kepemimpinan (X1) -> Komitmen Organisasi (Z)	0.577	0.569	0.111	5.214	0.000
Komitmen Organisasi (Z) -> Kinerja Organisasi (Y)	0.501	0.490	0.118	4.247	0.000

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2023

- a. Gaya kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Y)
Berdasarkan tabel 11, pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja organisasi (Y) adalah signifikan dengan nilai p-value $0,035 < 0,05$. dengan estimasi sampel asli positif 0,267, menandakan arah pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja organisasi (Y) adalah positif. Oleh sebab itu, hipotesis 1 dapat diterima. Hal ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Y).
- b. Budaya organisasi (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Y)
Berdasarkan tabel 11, pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kinerja organisasi (Y) adalah signifikan dengan nilai $0,006 < 0,05$. dengan estimasi sampel asli positif 0,274, menandakan bahwa arah pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kinerja organisasi (Y) adalah positif. Oleh sebab itu, hipotesis 2 dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Y).
- c. Gaya kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi (Z)
Berdasarkan tabel 11, dapat disimpulkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap komitmen organisasi (Z) adalah signifikan dengan nilai $0,000 < 0,05$. dengan estimasi sampel asli positif 0,577, yang menandakan bahwa arah pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap komitmen organisasi (Z) adalah positif. Oleh sebab itu, hipotesis 3 dalam penelitian ini dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Z).
- d. Budaya organisasi (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi (Z)
Berdasarkan tabel 11, dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap komitmen organisasi (Z) adalah signifikan dengan nilai $0,000 < 0,05$. dengan estimasi sampel asli positif 0,344, menandakan bahwa arah pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap komitmen organisasi (Z) adalah positif. Oleh sebab itu, hipotesis 4 dalam penelitian ini dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Z).
- e. Komitmen organisasi (Z) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Y)
Berdasarkan tabel 11, pengaruh komitmen organisasi (Z) terhadap kinerja organisasi (Y) adalah signifikan dengan $0,000 < 0,05$. dengan estimasi sampel asli positif 0,501, yang menandakan bahwa arah pengaruh komitmen organisasi (Z) terhadap kinerja organisasi (Y) adalah positif. Oleh sebab itu, hipotesis 5 dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi (Z) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Y).

Tabel 12. Uji Mediasi

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Budaya Organisasi (X2) -> Komitmen Organisasi (Z) -> Kinerja Organisasi (Y)	0.172	0.174	0.057	3.042	0.002
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Komitmen Organisasi (Z) -> Kinerja Organisasi (Y)	0.289	0.282	0.098	2.944	0.003

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2023

- f. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi sebagai *variable intervening*. Berdasarkan tabel 12, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi sebagai *variabel intervening*, dengan nilai $0,003 < 0,05$. dengan estimasi sampel asli positif 0,289, menandakan bahwa arah pengaruh mediasi adalah positif. Oleh karena itu, hipotesis 6 dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil ini menjelaskan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi sebagai *variabel intervening*.
- g. Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi sebagai *variable intervening*. Berdasarkan tabel 12, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi sebagai *variabel intervening*, dengan nilai $0,002 < 0,05$. dengan estimasi sampel asli positif 0,172, menandakan bahwa arah pengaruh mediasi adalah positif. Oleh sebab itu, hipotesis 7 dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasi sebagai *variabel intervening*.

Kesimpulan

Kesimpulan penelitian dari pengujian hipotesis terkait pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi serta komitmen organisasi sebagai *variable intervening* pada PCNU Kabupaten Probolinggo, beberapa kesimpulan dapat diambil oleh peneliti bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, dan komitmen organisasi berperan sebagai penghubung antara gaya kepemimpinan atau budaya organisasi dengan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini memberikan wawasan penting bagi PCNU Kabupaten Probolinggo dalam mengoptimalkan kinerja organisasi mereka melalui pemahaman lebih baik mengenai peran gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Daftar Pustaka

- Abdillah, Willy., J. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis (1st ed.)*. Andi.
- Al Zefeiti, S. M. B., & Mohamad, N. A. (2017). The Influence of organizational commitment on Omani public employees' work performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151-160.

- Ali, Fouzia., Monazza, Hafsa, Mehak, Asma, Mediha, Hina Saba. 2012. "The Effects of Job Stress and Job Performance on Employee's Commitment". *European Journal of Scientific Research*, Volume 60 No. 2. pp. 268
- Bushra, F., Ahmad, U., & Naveed, A. (2012). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International journal of Business and Social science*, 2(18).
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares, Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis in pharmaceuticals: A tutorial review. *International Journal of Pharmaceutics*.
- Ismail, Iriani. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Malang. Lembaga Penerbitan Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang Metode Penelitian Sosial Edisi Revisi. Jakarta: Pustaka Obor.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton, (2012), *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga
- Kirimanop, M., Pahlevi, C., Umar, F., & Balele, B. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai di Kabupaten Boven Digoel. Hasanuddin *Journal of Business Strategy*, 2 (4), 26-34.
- Mangkunegara, A.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pertiwi, D. P. Y., & Putriana, L. (2019). Pengaruh gaya Kepemimpinan, Budaya organisasi dan Profesionalisme Terhadap Komitmen dan Dampaknya Pada Kinerja Densus 88 AT Polri. *Jurnal Inovasi Manajemen Ekonomi Akutansi*, 1(1), 114-131.
- Ramayah, T. et al., 2017. Why Are So Addicted? : Modelling Online Games Addiction Behavior Among University Students. In *ICBM 2017 - 1st International Conference on Business & Management*. Dhaka, Bangladesh, 2017.
- Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Effect of leadership style, motivation and work discipline on employee performance in PT. ABC Makassar. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 67.
- Robbins, Stephen P and Mary Coulter (2014). *Manajemen*. Pearson. United State America. Edisi Kedelapan Jilid 2
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta
- Widyanti, R. (2020). Do Leadership Style and Organizational Communication Increase to Organizational Commitment? Study Among Hospital Staff. *HOLISTICA– Journal of Business and Public Administration*, 11(2), 17-24.
- Widodo, D. S., & Silitonga, P. E. S. (2017). Company Performance Analysis: Leadership Style, Corporate Culture and Human Resource Development. *International Review of Management and Marketing*, 7(4), 34-41
- Yani, N. W. M. S. A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *International Journal of Social Science and Business*, 3(1), 55-62.
- Yukl, G. (2017). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Pt Indeks.
- Zahriyah, U. W. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 19(1).