

Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja melalui komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai kantor kesyahbandaran utama tanjung perak surabaya

Moh. Arif Irianto, JFX. Susanto Sukiman
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Dr. Soetomo Surabaya
susantosoekiman@unitomo.ac.id

Abstract *The purpose of this study is to determine the influence of leadership style and work environment through organizational commitment to employee performance. The study population was all employees of the Harbour Masters Office of Tanjung Perak Surabaya, totaling 219 employees. Based on purposive sampling technique samples taken as many as 142 employees. Data analysis techniques using moderated regression analysis. Based on the results of the study note that the leadership style and work environment simultaneously have a significant effect on employee performance because the significance value in the F test is less than 0.05 which is 0,000. Leadership style influences employee performance because the tolerance value in the t test is smaller than 0.05 which is 0.003. The work environment has an effect on employee performance because the tolerance value in the t test is less than 0.05 which is 0,000. Organizational commitment influences employee performance because the tolerance value in the t test is less than 0.05 which is 0,000. Organizational commitment does not moderate the influence of leadership style on employee performance because the significance value is greater than 0.05 which is 0.072. Organizational commitment moderates the influence of the work environment on employee performance because the significance value is smaller than 0.05 which is 0,047.*

Keywords: *leadership style; work environment; organizational commitment; employee performance.*

PENGANTAR

Peran sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau lembaga sangat penting, artinya sebagai penggerak dan penentu jalannya organisasi. Tanpa peran manusia, organisasi tidak berjalan, meskipun berbagai faktor sumber daya lainnya telah tersedia. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Tugas MSDM adalah mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh pegawai yang puas akan pekerjaannya dan baik kinerjanya (Indrasari, et al, 2018).

Pemimpin menurut Arifin, *et al.* (2017:126) merupakan orang yang memiliki kewenangan untuk memberi tugas, mempunyai kemampuan untuk membujuk atau memengaruhi orang lain (bawahan) dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Gaya kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan dalam perusahaan atau instansi untuk mengarahkan para pegawainya dan mengendalikan berbagai masalah yang ada dengan solusi yang tepat. Peran gaya pemimpin untuk menghadirkan kondisi kerja yang baik akan membawa kepada kondisi tercapainya tujuan organisasi dengan sebaik-baiknya. Seorang pemimpin akan dikatakan berhasil apabila dapat menghadirkan kondisi kerja yang kondusif untuk bekerja bagi karyawannya (Indrasari, 2017:59).

Kinerja pegawai menurut Gaol (2014:273) adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya di suatu organisasi, sedangkan menurut Abdullah (2014:3), kinerja atau *performance*

merupakan hasil dari pekerjaan organisasi yang dikerjakan oleh pegawai dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk (manual), arahan yang diberikan pimpinan (manajer), kompetensi dan kemampuan pegawai mengembangkan nalarnya dalam bekerja.

Salah satu cara organisasi atau perusahaan atau instansi dalam meningkatkan kinerja pegawainya adalah melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan. Bustomi dan Waluyati (2019) serta Siagian dan Khair (2018) melakukan penelitian dengan hasil gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan akan sangat membantu dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan yang baik menurut Sugiyono (2018:117) adalah tergantung pada situasinya. Pada gaya kepemimpinan situasional sangatlah fleksibel, sehingga sangat cocok untuk mewakili kondisi persaingan global yang dinamis dan mengalami perubahan dengan sangat pesat.

Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Azikin (2019) serta Rafiie, *et al.* (2018) dengan hasil penelitian lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang terdapat di sekitar tempat bekerja pegawai yang mampu memberikan pengaruh bagi dirinya dalam melaksanakan pekerjaannya. Setiap perusahaan atau instansi harus mengusahakan kondisi lingkungan kerja yang layak dan memuaskan agar pegawai dalam bekerja dapat merasa puas atas pekerjaan yang dilakukannya. Lingkungan kerja dikatakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan segala kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman.

Kinerja pegawai dapat dicapai dengan adanya komitmen pegawai. Komitmen menurut Robbins dan Judge (2012:100) adalah keadaan di mana seorang pegawai berusaha untuk mencapai tujuan dan keinginan dan mempertahankan keanggotaan dalam perusahaan atau instansi. Tinggi rendahnya komitmen yang dimiliki pegawai terhadap perusahaan atau instansi sangatlah menentukan kinerjanya. Pegawai yang mempunyai komitmen tinggi akan melakukan usaha yang maksimal dan keinginan yang kuat dalam mencapai tujuan perusahaan atau instansi dan sebaliknya pegawai yang mempunyai komitmen rendah akan melakukan usaha yang tidak maksimal dengan keadaan terpaksa.

Penelitian ini dilakukan di Kantor Kesyahbandaran Utama Tanjung Perak Surabaya. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan, terdapat permasalahan dalam pencapaian kinerja pegawai. Berdasarkan observasi tersebut diketahui bahwa dalam waktu kurang dari 5 (lima) tahun terdapat pergantian kepala kantor sebanyak 7 (tujuh) kali. Hal ini menjadi masalah bagi kinerja pegawai di kantor kesyahbandaran karena perlu adanya konsistensi dan kontinuitas dalam pelaksanaan tugas-tugas di kantor. Pimpinan yang baik hendaknya mengembangkan program dan rencana yang sudah berjalan dari pimpinan sebelumnya, demikian pula apabila terdapat kekurangan dari pimpinan sebelumnya maka tugas pimpinan yang baru untuk memperbaikinya. Pegawai yang tidak siap dengan perombakan pimpinan dan perubahan pola pekerjaan akan berpengaruh pada hasil pekerjaannya, karena setiap pimpinan mempunyai gaya khas kepemimpinan tersendiri. Gaya kepemimpinan tersebut ada yang dapat diterima oleh pegawai, tetapi tidak jarang juga tidak dapat diterima oleh sebagian pegawai yang lain.

Berdasarkan observasi awal juga diketahui terdapat penurunan kinerja pegawai, hal ini disebabkan oleh keadaan dalam organisasi yang dilihat dari segi kepemimpinan para staf dan lingkungan organisasi. Kepemimpinan yang diterapkan di Kantor Kesyahbandaran Utama Tanjung Perak Surabaya belum sepenuhnya dikatakan baik karena masih terdapat beberapa pimpinan bagian yang kurang memperhatikan kesempurnaan pekerjaan para bawahan. Umumnya pimpinan tersebut terlalu mudah untuk menyetujui suatu hasil pekerjaan tanpa melihat standar hasil pekerjaan tersebut. Beberapa pemimpin juga kurang memberikan motivasi kepada para bawahan untuk dapat bekerja maksimal, hal ini dikarenakan rendahnya tingkat kesadaran dari para pemimpin bahwa keberadaannya merupakan kunci pokok terlaksananya suatu kegiatan operasional perusahaan atau instansi.

Selanjutnya keadaan lingkungan kerja di Kantor Kesyahbandaran Utama Tanjung Perak Surabaya. Keadaan lingkungan yang terjadi masih kurang mendukung untuk mencapai suatu hasil kinerja yang maksimal. Keadaan ini terlihat dimana pada saat jam kerja berlangsung sering terjadi kebisingan-kebisingan yang tidak berarti yang dapat mengganggu konsentrasi kerja pegawai, ruang gerak pegawai dalam bekerja yang kurang

luas dalam melakukan aktivitasnya, kebersihan ruang kerja juga masih belum terjaga dengan baik serta hubungan kerja antara atasan dengan bawahan yang masih rendah. Hubungan kerja ini berupa komunikasi antara atasan dan bawahan dalam menyampaikan pendapat dan saran yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas.

METODE PENELITIAN

Definisi Operasional Variabel

Variabel pada penelitian ini terdiri dari 3 yaitu:

1. Variabel independen (variabel bebas)

Variabel independen (variabel bebas) merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas pada penelitian ini adalah:

a. Gaya kepemimpinan (X_1)

Gaya kepemimpinan menurut Arifin, *et al.* (2017:126) adalah kewenangan untuk memberi tugas, mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain (bawahan) dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

b. Lingkungan kerja (X_2)

Lingkungan kerja menurut Sunyoto (2015:38) adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

2. Variabel dependen (variabel terikat)

Variabel dependen (variabel terikat) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat pada penelitian ini adalah kinerja pegawai (Y). Kinerja pegawai menurut Gaol (2014:273) merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi.

3. Variabel moderator

Variabel moderator adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas. Variabel moderator disebut juga sebagai variabel independen kedua. Variabel moderator pada penelitian ini adalah komitmen organisasi (Z). Komitmen organisasi menurut Sopiah (2012:157) adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada instansi yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai instansi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan instansi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukannya sebagai anggota instansi.

Populasi Penelitian

Populasi menurut Sugiyono (2018:80) adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditunjuk oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditambah kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai Kantor Kesyahbandaran Utama Tanjung Perak yang berjumlah 219 pegawai.

Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari populasi yang diharapkan dapat mewakili populasi penelitian. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2018:85) adalah *purposive sampling* teknik penentuan sampel dengan kriteria tertentu. Kriteria pengambilan sampel pada penelitian ini adalah:

1. Karyawan telah bekerja lebih dari 2 tahun
2. Karyawan berdomisili di Surabaya

Sedangkan perhitungan jumlah sampel penelitian ini berdasarkan rumus Slovin dalam Sunyoto (2015:112) yaitu:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel yang digunakan

N = Jumlah populasi

d = Tingkat ketepatan (5%)

Berdasarkan rumus di atas dapat diperoleh jumlah sampel (n) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

$$n = \frac{219}{219(0,05)^2 + 1}$$

$$n = \frac{219}{0,5475 + 1} = 141,52$$

Berdasarkan perhitungan jumlah sampel tersebut, maka jumlah sampel pada penelitian ini dibulatkan menjadi 142 responden.

Teknik Analisis

1. Analisis Regresi Linier Berganda

a. Model Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda menurut Sunyoto (2015:101) adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis regresi linier berganda pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap variabel terikat kinerja pegawai. Persamaan regresi linier berganda adalah:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 \dots (\text{Model 1})$$

Keterangan:

Y: Variabel terikat kinerja pegawai

a: Konstanta

b_1, b_2 : Koef. regresi variabel bebas 1 dan 2

X_1 : Variabel bebas gaya kepemimpinan

X_2 : Variabel bebas lingkungan kerja

b. Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Analisis koefisien determinasi berganda merupakan alat ukur untuk melihat kadar keterikatan antara variabel bebas dan terikat secara simultan. Analisis koefisien determinasi berganda menunjukkan persentase hubungan dari variasi turun naiknya variabel bebas yang mempengaruhi variabel terikat. Dalam penelitian ini analisis koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

c. Uji F

Untuk menguji pengaruh simultan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dapat dilakukan dengan menggunakan uji F. Kriteria pengujian uji F menurut Ghozali (2013:98) adalah jika nilai probabilitas atau nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka secara simultan variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Ketentuan pengujian uji F pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Apabila nilai signifikansi < 0,05, berarti secara simultan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2) Apabila nilai signifikansi > 0,05, berarti secara simultan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

d. Uji t

Untuk menguji pengaruh parsial antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dapat dilakukan dengan menggunakan uji F. Kriteria pengujian uji F menurut Ghazali (2013:98) adalah jika nilai probabilitas atau nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka secara parsial variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Ketentuan pengujian uji F pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apabila nilai signifikansi < 0,05, berarti secara parsial gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- 2) Apabila nilai signifikansi > 0,05, berarti secara parsial gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2. Uji Variabel Moderasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

a. Model Regresi Linear Sederhana

Regresi linear sederhana digunakan dalam penelitian ini untuk menguji apakah komitmen organisasi merupakan variabel bebas yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Model regresi linear sederhana yang menggambarkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dikembangkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = a + b_3 Z \dots (\text{Model 2})$$

Diketahui:

Y = Kinerja Pegawai

Z = Komitmen Organisasi

a = Konstanta

b₃ = Koefisien regresi

b. Model *Moderated Regression Analysis* (MRA)

Analisis regresi dengan moderasi atau *Moderated Regression Analysis* (MRA) atau disebut juga uji interaksi adalah regresi linear yang menggunakan pendekatan analitik yang mempertahankan integritas sampel dan memberikan dasar untuk mengontrol pengaruh variabel moderator (Ghozali, 2013:229). *Moderated Regression Analysis* (MRA) digunakan dalam penelitian ini untuk menguji apakah komitmen organisasi merupakan variabel yang memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Model *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_4 X_1 + b_5 Z + b_6 X_1 * Z \dots (\text{Model 3})$$

Keterangan:

Y = Kinerja pegawai

a = Konstanta

b₄- b₆ = Koefisien regresi

X₁ = Gaya kepemimpinan

Z = Komitmen organisasi

X₁*Z = Interaksi gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi.

c. Uji Interaksi

Uji interaksi dilakukan dengan menggunakan uji t. Uji interaksi dilakukan dalam penelitian ini untuk menguji apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai serta untuk mengetahui bentuk moderasinya. Langkah-langkah uji interaksi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan hipotesis kerja (H_i) dan hipotesis penyanggah (H_o), yaitu:

H_o: b₃ = b₅ = 0 → artinya komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

H₁: b₃ ≠ b₅ ≠ 0 → artinya komitmen organisasi memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan bentuk quasi moderator.

H₂: b₃ = 0, b₅ ≠ 0 → artinya komitmen organisasi memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan bentuk pure moderator.

- 2) Kriteria keputusan:
 - a) Jika nilai signifikansi > 0,05, maka H_0 diterima.
 - b) Jika nilai signifikansi < 0,05, maka H_0 ditolak.

3. Uji Variabel Moderasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

a. Model *Moderated Regression Analysis* (MRA)

Analisis regresi dengan moderasi atau *Moderated Regression Analysis* (MRA) atau disebut juga uji interaksi adalah regresi linear yang menggunakan pendekatan analitik yang mempertahankan integritas sampel dan memberikan dasar untuk mengontrol pengaruh variabel moderator (Ghozali, 2013:229). *Moderated Regression Analysis* (MRA) digunakan dalam penelitian ini untuk menguji apakah komitmen organisasi merupakan variabel yang memoderasi pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Model *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_7X_2 + b_8Z + b_9 X_2*Z \dots \text{(Model 4)}$$

Keterangan:

- Y = Kinerja pegawai
- a = Konstanta
- $b_7 - b_9$ = Koefisien regresi
- X_2 = Lingkungan kerja
- Z = Komitmen organisasi
- X_2*Z = Interaksi lingkungan kerja dan komitmen organisasi.

b. Uji Interaksi

Uji interaksi dilakukan dengan menggunakan uji t. Uji interaksi dilakukan dalam penelitian ini untuk menguji apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai serta untuk mengetahui bentuk moderasinya (De Leon, et al, 2020). Langkah-langkah uji interaksi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Menentukan hipotesis kerja (H_i) dan hipotesis penyanggah (H_o), yaitu:

$H_o: b_3 = b_8 = 0 \rightarrow$ artinya komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

$H_1: b_3 \neq b_8 \neq 0 \rightarrow$ artinya komitmen organisasi memoderasi pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan bentuk quasi moderator.

$H_2: b_3 = 0, b_8 \neq 0 \rightarrow$ artinya komitmen organisasi memoderasi pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan bentuk *pure* moderator.

2) Kriteria keputusan:

- a) Jika nilai signifikansi > 0,05, maka H_0 diterima.
- b) Jika nilai signifikansi < 0,05, maka H_0 ditolak.

DISKUSI

Analisis Data

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas data, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, telah dilaksanakan dengan hasil dapat diterima.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel bebas gaya kepemimpinan (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y). Persamaan regresi linier berganda yang didapat dari hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 24 adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,613 + 0,261 X_1 + 0,572 X_2$$

1. Nilai a sebesar 0,613 menunjukkan nilai konstanta. Artinya jika gaya kepemimpinan (X_1), lingkungan kerja (X_2), dan komitmen organisasi (Z) sama dengan nol, maka kinerja pegawai (Y) akan konstan sebesar 0,613
2. Nilai b_1 sebesar 0,261 menunjukkan nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan (X_1). Artinya jika gaya kepemimpinan (X_1) meningkat satu satuan, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,261 satuan dengan asumsi variabel bebas lingkungan kerja (X_2) dan komitmen organisasi (Z) besarnya konstan.
3. Nilai b_2 sebesar 0,572 menunjukkan nilai koefisien regresi lingkungan kerja (X_2). Artinya jika lingkungan kerja (X_2) meningkat satu satuan, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,572 satuan dengan asumsi variabel bebas gaya kepemimpinan (X_1) dan komitmen organisasi (Z) besarnya konstan.

Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk menghitung persentase pengaruh gaya kepemimpinan (X_1), lingkungan kerja (X_2), dan komitmen organisasi (Z) terhadap kinerja pegawai (Y). Nilai koefisien determinasi berganda yang didapat dari hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 24 adalah didapat nilai determinasi berganda (*Adjusted R square*) sebesar 0,777 atau 77,7%. Artinya persentase besarnya pengaruh antara gaya kepemimpinan (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 77,7% sedangkan sisanya sebanyak 22,3% ($100\% - 77,7\%$) dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Pengujian Pengaruh Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk menguji pengaruh simultan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Kriteria uji F pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka secara simultan gaya kepemimpinan (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y)
2. Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka secara simultan gaya kepemimpinan (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y)

Nilai signifikansi dari hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 24 diketahui bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y)

Pengujian Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh parsial antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Kriteria uji t pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikansi atau nilai toleransi $< 0,05$ maka secara parsial gaya kepemimpinan (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y)
2. Jika nilai signifikansi atau nilai toleransi $> 0,05$ maka secara parsial gaya kepemimpinan (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y)

Nilai signifikansi dari hasil pengolahan data didapat sebagai berikut:

1. Nilai toleransi variabel gaya kepemimpinan (X_1) lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,037. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y)
2. Nilai toleransi variabel lingkungan kerja (X_2) lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,002. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja (X_2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y)

Uji Variabel Moderasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Regresi linear sederhana digunakan dalam penelitian ini untuk menguji apakah komitmen organisasi merupakan variabel bebas yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pengolahan data dengan program SPSS 24 diperoleh hasil sebagai berikut:

$$Y = a + b_3 Z \quad \dots \text{ (Model 2)}$$

$$Y = 1,254 + 0,634 Z$$

Diketahui:

Koefisien regresi b_3 sebesar 0,634, dengan nilai signifikansi 0,000.

Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, artinya komitmen organisasi merupakan variabel bebas dari kinerja pegawai. Selanjutnya apakah komitmen organisasi merupakan variabel moderator perlu dilakukan analisis selanjutnya.

Model Moderated Regression Analysis (MRA)

Moderated Regression Analysis (MRA) digunakan untuk menguji apakah komitmen organisasi merupakan variabel yang memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pengolahan data dengan program SPSS 24 diperoleh hasil:

$$Y = a + b_4 X_1 + b_5 Z + b_6 X_1 * Z \dots\dots\dots (\text{Model 3})$$

$$Y = -0,148 + 0,756 X_1 + 0,468 Z - 0,053 X_1 * Z$$

Diketahui:

Koefisien regresi b_4 sebesar 0,756, dengan nilai signifikansi 0,003

Koefisien regresi b_5 sebesar 0,468, dengan nilai signifikansi 0,072

Koefisien regresi b_6 sebesar -0,053, dengan nilai signifikansi 0,491

Uji Interaksi

Uji interaksi dilakukan dengan menggunakan uji t. Uji interaksi dilakukan dalam penelitian ini untuk menguji apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai serta untuk mengetahui bentuk moderasinya. Langkah-langkah uji interaksi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Menentukan hipotesis kerja (H_i) dan hipotesis penyanggah (H_o), yaitu:

H_o : $b_3 = b_5 = 0 \rightarrow$ artinya komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

H_1 : $b_3 \neq b_5 \neq 0 \rightarrow$ artinya komitmen organisasi memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan bentuk quasi moderator.

H_2 : $b_3 = 0, b_5 \neq 0 \rightarrow$ artinya komitmen organisasi memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan bentuk pure moderator.

2) Kriteria keputusan:

a) Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima.

b) Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak.

3) Keputusan:

Karena $b_3 \neq 0$ dan $b_5 = 0 \rightarrow$ artinya komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Uji Variabel Moderasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

1. Model Regresi Linear Sederhana

Regresi linear sederhana digunakan dalam penelitian ini untuk menguji apakah komitmen organisasi merupakan variabel bebas yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pengolahan data dengan program SPSS 24 diperoleh hasil:

$$Y = a + b_3 Z \dots(\text{Model 2})$$

$$Y = 1,254 + 0,634 Z$$

Diketahui:

Koefisien regresi b_3 sebesar 0,634, dengan nilai signifikansi 0,000.

2. Model *Moderated Regression Analysis (MRA)*

Moderated Regression Analysis (MRA) digunakan dalam penelitian ini untuk menguji apakah komitmen organisasi merupakan variabel yang memoderasi pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pengolahan data dengan program SPSS 24 diperoleh hasil sebagai berikut:

$$Y = a + b_7 X_1 + b_8 Z + b_9 X_1 * Z \dots\dots\dots (\text{Model 4})$$

$$Y = 0,031 + 0,777 X_2 + 0,396 Z - 0,047 X_2 * Z$$

Diketahui:

Koefisien regresi b_7 sebesar 0,031, dengan nilai signifikansi 0,000

Koefisien regresi b_8 sebesar 0,777, dengan nilai signifikansi 0,047

Koefisien regresi b_9 sebesar 0,396, dengan nilai signifikansi 0,444

3. Uji Interaksi

Uji interaksi dilakukan dengan menggunakan uji t. Uji interaksi dilakukan dalam penelitian ini untuk menguji apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai serta untuk mengetahui bentuk moderasinya. Langkah-langkah uji interaksi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Menentukan hipotesis kerja (H_1) dan hipotesis penyanggah (H_0), yaitu:

H_0 : $b_3 = b_8 = 0 \rightarrow$ artinya komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

H_1 : $b_3 \neq b_8 \neq 0 \rightarrow$ artinya komitmen organisasi memoderasi pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan bentuk quasi moderator.

H_2 : $b_3 = 0, b_8 \neq 0 \rightarrow$ artinya komitmen organisasi memoderasi pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan bentuk pure moderator.

2) Kriteria keputusan:

a) Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima.

b) Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak.

3) Keputusan:

Karena $b_3 \neq b_8 \neq 0 \rightarrow$ artinya komitmen organisasi memoderasi pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan bentuk quasi moderator.

Pengujian Pengaruh Variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian pengaruh variabel komitmen organisasi menggunakan uji t dengan regresi linear sederhana. Kriteria uji t pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikansi atau nilai toleransi $< 0,05$ maka komitmen organisasi (Z) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y)

2. Jika nilai signifikansi atau nilai toleransi $> 0,05$ maka komitmen organisasi (Z) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y)

Nilai signifikansi dari hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 24 lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi (Z) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y).

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis pertama yang menyatakan "Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kesyahbandaran Utama Tanjung Perak" terbukti kebenarannya. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji t yang menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,003. Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh bentuk struktur atau susunan organisasi yang lengkap dan peralatan yang modern melainkan juga dipengaruhi oleh pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Sukiman, S., Hasyim, W., Sukei, dan Indrarini DG (2018), Sukiman, S dan Al'asqolaini, M. Z (2016), Indrasari, M., Syamsudin, N., Purnomo, B. R., dan Yunus, E (2018), Azikin, S. R., Ilyas, G. B., dan Asiz, M (2019), serta Bustomi, M. Y dan Waluyati, L. R (2019) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Siagian, T. S dan Khair, H (2018) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis kedua yang menyatakan "Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kesyahbandaran Utama Tanjung Perak" terbukti kebenarannya. Hal ini

dibuktikan dengan hasil uji t yang menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, yaitu sebesar 0,000. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Indrasari, M., Syamsudin, N., Purnomo, B. R., dan Yunus, E (2018), Azikin, S. R., Ilyas, G. B., dan Asiz, M (2019), Bustomi, M. Y dan Waluyati, L. R (2019), serta Siagian, T. S dan Khair, H (2018) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Moderasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi dalam penelitian ini berpengaruh hanya sebagai variabel bebas saja terhadap kinerja pegawai, namun tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan hasil pengujian variabel bebas yang signifikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan hasil pengujian variabel moderasi yang tidak signifikan yaitu sebesar $0,072 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa sistem yang ada di instansi sudah sedemikian rupa membentuk pola tugas bagi karyawannya dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu kinerja yang tinggi, sehingga tanpa harus dituntut untuk mempunyai komitmen organisasi, karyawan sudah cukup baik dalam mentaati pimpinannya untuk menjalankan tugas.

Moderasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen organisasi dalam penelitian ini memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan bentuk kuasi moderator, artinya selain sebagai variabel bebas komitmen organisasi juga sebagai pemoderasi pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan hasil pengujian variabel bebas yang signifikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan hasil pengujian variabel moderasi yang signifikan yaitu sebesar $0,047 < 0,05$. Adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai ini karena karyawan yang berkomitmen tinggi selalu berusaha untuk dapat memberikan yang terbaik bagi instansi. Moderasi komitmen organisasi pada pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif ditunjang dengan komitmen organisasi yang baik dari para pegawai akan menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen organisasi dalam penelitian ini berpengaruh terhadap kinerja pegawai, artinya komitmen organisasi merupakan variabel bebas yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan hasil pengujian variabel bebas yang signifikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai ini karena pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan memberikan kesetiaan yang tinggi pada intansinya. Kesetiaan tersebut terwujud dalam bentuk kinerja pegawai yang tinggi.

KESIMPULAN

Simpulan yang didapat dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai kantor Kesyahbandaran Utama Tanjung Perak. Dibuktikan dengan hasil uji t hitung lebih besar t tabel, hasil uji t kepemimpinan (X_1) dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,003.
2. Lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai kantor Kesyahbandaran Utama Tanjung Perak. Dibuktikan dengan hasil uji t hitung lebih besar t tabel, dengan nilai signifikansi lebih kecil 0,05 yaitu 0,000.
3. Komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan hasil pengujian t hitung variabel bebas lebih besar t tabel yang dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan hasil pengujian t variabel moderasi yang tidak signifikan yaitu sebesar $0,072 > 0,05$.
4. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan bentuk kuasi moderator. Hal ini ditunjukkan dengan hasil pengujian

variabel bebas yang signifikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan hasil pengujian variabel moderasi yang signifikan yaitu sebesar $0,047 < 0,05$.

5. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kesyahbandaran Utama Tanjung Perak yang dibuktikan dengan hasil uji t hitung lebih besar t table dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan yang telah diambil maka saran-saran yang dapat diajukan yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan Kantor Kesyahbandaran Utama Tanjung Perak sebaiknya perlu menyesuaikan penggunaan gaya kepemimpinan yang efektif agar kinerja pegawai meningkat, dengan cara bersikap terbuka agar dapat menerima peran karyawan lebih luas dalam mencapai tujuan bersama.
2. Kantor Kesyahbandaran Utama Tanjung Perak sebaiknya memperbaiki lingkungan kerja agar lebih baik dari sebelumnya agar kinerja pegawai meningkat, dengan cara menambah fasilitas kerja, peralatan kantor, dan pendingin ruangan.
3. Kantor Kesyahbandaran Utama Tanjung Perak sebaiknya menjaga dan mempertahankan komitmen organisasi para pegawainya, dengan cara sering melakukan pembinaan dan peningkatan kesadaran mengenai pentingnya komitmen organisasi.

REFERENSI

- Abdullah, Ma'ruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Penerbit Aswaja Pressindo. Yogyakarta.
- Arifin, R., Amurullah, dan Khalikussabir. 2017. *Budaya dan Perilaku Organisasi*. Penerbit Empat Dua. Malang.
- Azikin, S. R., Ilyas, G. B., dan Asiz, M. 2019. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng. *Journal of Management*. 2 (1): 1-41.
- Bustomi, M. Y dan Waluyati, L. R. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pabrik Unit Produksi Pagilaran PT Pagilaran. *Jurnal Ekonomi Pertanian dan Agribisnis*. 3 (2): 384-397.
- De Leon, M. V., Atienza, R. P., & Susilo, D. (2020). Influence of self-service technology (SST) service quality dimensions as a second-order factor on perceived value and customer satisfaction in a mobile banking application. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1794241.
- Gaol, Jummy L. 2014. *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Indrasari, M., Syamsudin, N., Purnomo, B. R., dan Yunus, E. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen. *Jurnal Akademika*. 16 (1): 50-59.
- Indrasari, M. 2017 'The Effect Of Organizational Culture, Environmental Work, Leadership Style On The Job Satisfaction And Its Impact On The Performance Of Teaching In State Community Academy Bojonegoro', *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 7(1), Hal: 58-73.
- Indrasari, M., M.M. Momin, N. Syamsudin, P. Newcombe, and S. Permana. 2018b. Influence of Motivation and Quality of Work Life on The Performance of Employees. *Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis*. 4(1): 42-48.
- Indrasari, M., Syamsudin, N., Purnomo, B. R., dan Yunus, E. 2018c. Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen. *Jurnal Akademika*. 16 (1): 50-59.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2015. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Refika Aditama. Bandung.

- Nurrohmah, Khanifah. 2015. Pengaruh Kondisi Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Nova Furniture Di Boyolali. *Artikel Publikasi Ilmiah*. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Hal: 1-20.
- Nuryadin, D., Tohirin, dan Ilhamdi. 2019. *Perilaku Organisasi Modern*. Penerbit Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Rafiie, D. S., Azis, N., dan Idris, S. 2018. Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat. *Jurnal Magister Manajemen*. 2 (1): 36-45.
- Robbins, S. P dan T. A Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Sastrohadiwiryono, S dan Syuhada, A. H. 2019. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Siagian, T. S dan Khair, H. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. 1 (1): 59-70.
- Silalahi, Ulber. 2013. *Asas-Asas Manajemen*. Penerbit PT. Refika Aditama. Bandung.
- Sopiah. 2012. *Perilaku Organisasional*. Edisi Satu. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Sudiro, Achmad. 2018. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Cetakan ke-13. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Sukiman, S dan Al'asqolaini, M. Z 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Manyar Kabupaten Gresik. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Kreatif*. 1(1): 13-24
- Sukiman, S., Hasyim, W., Sukei, dan Indrarini DG. 2018. Transformational Leadership's Effect On Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commitment By Mediation Job Satisfaction In Group Of Awareness Tour Of Home Floating Bangsring Underwater Banyuwangi. *Jurnal Sinergi*. 8 (1): 29-37.
- Sunyoto, Danang. 2015. *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Buku Seru. Jakarta.
- Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Prenada Media Group. Jakarta.
- Suwatno dan Priansa, D. J. 2016. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Titik dan Winarningsih. 2015. Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan KPRI Migas Cepu. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. 4 (7): 1-15.
- Wijaya, P. H., Widayati, C. C., dan Rahmayanti, C. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi*. 23 (3): 319-333.