



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KOMITMEN PEGAWAI DIMEDIASI
OLEH RESILIENSI PEGAWAI**

(Studi KanWil Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Utara)

Tesis

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

Oleh;
Muhammad Rizky Radhiyya
219020081012



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM MALANG**

2021

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Pegawai melalui Resiliansi Pegawai pada Pegawai KanWil Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Utara. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan datanya. Jumlah sampel penelitian ini sebanyak 94 responden. Data diolah menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dengan alat bantu SmartPLS.

Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini: (1) Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen Pegawai (2) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen Pegawai (3) Resiliansi Pegawai berpengaruh terhadap Komitmen Pegawai (4) Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap Resiliansi Pegawai (5) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Resiliansi Pegawai (6) Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Komitmen Pegawai melalui Resiliansi Pegawai (7) Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Pegawai melalui Resiliansi Pegawai.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi , Resiliansi Pegawai dan Komitmen Pegawai

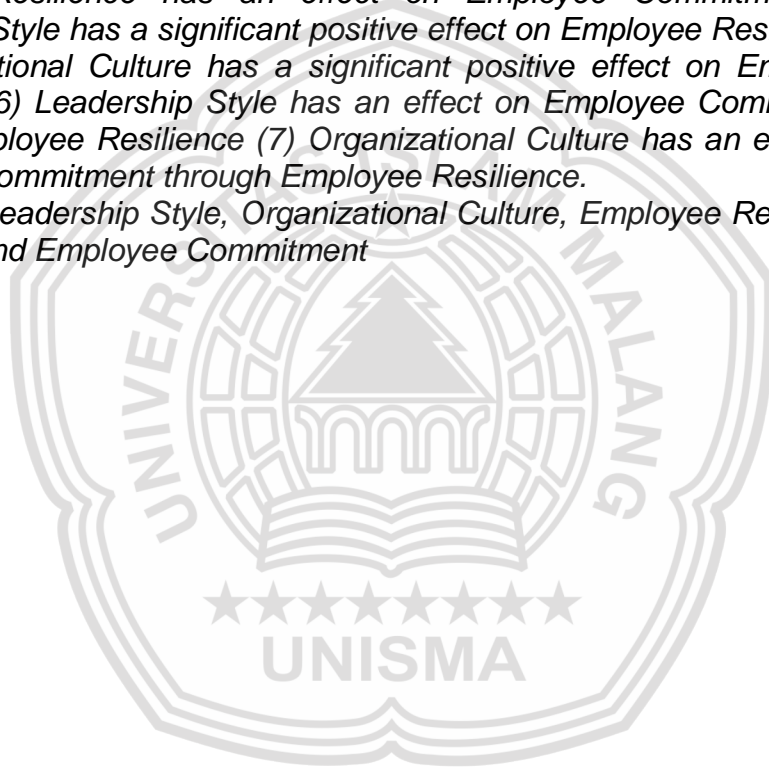


ABSTRACT

This study aims to examine the effect of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Commitment through Employee Resilience at KanWil Employees of the Ministry of Religion of North Kalimantan Province. This study uses a questionnaire as a method of data collection. The number of samples in this study were 94 respondents. The data is processed using the Structural Equation Model (SEM) with the SmartPLS tool.

The results obtained in this study: (1) Leadership Style has a significant positive effect on Employee Commitment (2) Organizational Culture has a significantly positive effect on Employee Commitment (3) Employee Resilience has an effect on Employee Commitment (4) Leadership Style has a significant positive effect on Employee Resilience (5) Organizational Culture has a significant positive effect on Employee Resilience (6) Leadership Style has an effect on Employee Commitment through Employee Resilience (7) Organizational Culture has an effect on Employee Commitment through Employee Resilience.

Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Employee Resilience and Employee Commitment



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Komitmen adalah perasaan identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit organisasi. Komitmen pegawai pada organisasi menyangkut tiga sikap yaitu: (1) perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi; (2) perasaan keterlibatan dalam tugas organisasi; dan (3) perasaan loyalitas untuk organisasi. Komitmen pegawai adalah suatu hal yang berkaitan dengan pemaknaan anggota organisasi terhadap pekerjaannya dan bagaimana individu melaksanakan tugasnya di dalam suatu organisasi (Robbins, 2008: 69).

Komitmen pegawai dalam bekerja akan berguna untuk pencapaian hasil kerja dan kualitas kerja pegawai dalam organisasi. Tanpa adanya komitmen, maka setiap pegawai yang ada dalam organisasi akan berjalansesuai dengan keinginannya masing-masing tanpa mepedulikan organisasi yang menaunginya. Sebagaimana yang telah di Firmankan oleh Allah SWT pada Al-Quran Surat As-Saff Ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُورًا

Artinya: Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh. (Qs. As-Saff Ayat 4) sehingga dapat dinyatakan bahwa komitmen pegawai seperti ini yang

banyak diinginkan oleh banyak organisasi dan lembaga termasuk Lembaga kementerian agama

Kementerian Agama adalah kementerian yang bertugas menyelenggarakan pemerintahan dalam bidang agama dan memiliki tujuan untuk memenuhi tuntutan sebagian besar rakyat beragama di tanah air maka Komitmen pegawai bukanlah hal yang terjadi secara sepihak. Adanya kontribusi dari elemen lain yang membuat komitmen itu tinggi ataupun rendah. Dalam hal ini organisasi dan pegawai adalah elemen yang bersama-sama perlu bekerja untuk menciptakan komitmen pegawai yang tinggi.

Komitmen yang terjadi yang sering dijumpai yakni seperti selalu berusaha ingin memberikan yang terbaik khususnya tenaga kerja honorer, Ingin mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang lebih melalui training-training yang diadakan, bersedia berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi dalam menerima tanggung jawab yang lebih besar, sebagian besar mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan serta berusaha melaksanakan kebijakan dari atasan untuk menyokong keberhasilan. Akan tetapi terdapat beberapa pegawai yang menunjukkan semangat untuk bekerja untuk meraih prestasi kerja yang rendah hal ini dikarenakan dalam bekerja hanya ingin memenuhi kewajiban sehingga hal tersebut mengindikasikan kurang terdorongnya pegawai dalam mencapai prestasi kerja atau dengan kata lain kurangnya motivasi. Sehingga perlu adanya figur yang dapat

memberikan energi positif khususnya pada pimpinan serta kebiasaan-kebiasaan dalam organisasi yang membuat para pegawai memihak pada organisasi dengan demikian pegawai diharapkan mempunyai kemampuan dalam menyesuaikan diri oleh karena itu. Komitmen pegawai juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi serta resiliensi para pegawainya.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu bagi karyawan untuk menetapkan komitmennya terhadap suatu lembaga, gaya kepemimpinan merupakan suatu karakter, tingkah laku, dan watak kepribadian yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang membedakan dengan orang lain. Dalam islam suri tauladan gaya kepemimpinan berpedoman kepada Rasulullah sesuai firman Allah SWT di dalam Al-Qur'an Surat Al-Ahzab Ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ
اللَّهُ كَثِيرًا

Artinya: Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah.

Sehingga gaya kepemimpinan dengan berpedoman ke Rasulullah meliputi karakternya, tingkah lakunya, dan watak kepribadiannya diharapkan dapat mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan dari hasil penelitian terdahulu gaya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan komitmen pegawai terhadap lembaga atau perusahaan tempat mereka bekerja (Puni et al., 2020). Hal ini senada bahwa kepemimpinan Yin-

Yang dan pengikut kosmopolitan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan (Lee et al., 2018).

Selanjutnya diperkuat oleh (Adebara dan Opeke, 2018) menyatakan bahwa tingkat *Employee Commitment* di perpustakaan universitas di Barat Daya, Nigeria cukup tinggi. Begitu juga dengan budaya organisasi yang mempunyai pengaruh besar terhadap terbentuknya komitmen dari para pegawai seperti yang dinyatakan oleh (Volkova dan Chiker, 2020) bahwa budaya organisasi memegang peranan sentral dalam mengidentifikasi komitmen kerja, dikarenakan secara lama bekerja dan faktor psikologis karyawan lebih kuat. Sehingga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja.

Diperkuat lagi oleh (Olafsen et al., 2020) dengan hasil penelitiannya bahwa budaya organisasi yang fleksibel berhubungan secara positif dengan komitmen perubahan. Ini menunjukkan bahwa kekuatan, budaya organisasi sangat penting untuk komitmen perubahan. (Nguyen et al., 2019) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

Sedangkan resiliensi pegawai merupakan mediasi dari gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen pegawai, dimana dijelaskan oleh Reivich & Shatte (2003) yang mendefinisikan resiliensi ialah kemampuan untuk mengatasi, mengendalikan, melalui, dan bangkit kembali ketika kesulitan menerpa. Rirkin dan Hoopman (dalam Desmita, 2014) berpendapat bahwa resiliensi adalah kapasitas

individu untuk bangkit kembali dalam kondisi sulit, mampu beradaptasi dalam menghadapi kesulitan, memiliki hubungan sosial yang baik, memiliki prestasi akademik, memiliki kompetensi kejuruan meskipun paparan stres berat melekat.

(Putri, 2014) menyatakan bahwa tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi terhadap resiliensi. Namun penelitian ini di bantah oleh (Galih, 2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap resiliensi, resiliensi guru dalam bekerja berkorelasi cukup kuat dengan budaya organisasi yang ada di sekolah serta gaya kepemimpinan transformasional dimensi *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation*.

Dengan fenomena yang ada serta beberapa hasil penelitian yang kurang konsisten tersebut, maka penulis melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Pegawai Dimediasi Resiliensi Pegawai (Studi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Utara)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen pegawai ?
2. Bagaimana budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen pegawai ?

3. Bagaimana resiliensi pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen pegawai ?
4. Bagaimana gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap resiliensi pegawai ?
5. Bagaimana budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap resiliensi pegawai ?
6. Bagaimana resiliensi pegawai memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen pegawai ?
7. Bagaimana resiliensi pegawai memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen pegawai ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan pada maka dapat dirumuskan tujuan yang ingin dicapai yaitu untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Pegawai Dimediasi Resiliensi Pegawai, maka disusun tujuan penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen pegawai
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen pegawai
3. Menganalisis resiliensi pegawai terhadap komitmen pegawai
4. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap resiliensi pegawai

5. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap resiliensi pegawai
6. Menganalisis resiliensi pegawai dalam memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen pegawai
7. Menganalisis resiliensi pegawai dalam memediasi pengaruh antara budaya kepemimpinan terhadap komitmen pegawai

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi praktisi, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi gambaran dan informasi terkait gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan resiliensi pegawai sehingga terbentuk perspektif apa sebenarnya yang menjadi faktor penting dalam menentukan komitmen pegawai.
2. Bagi akademisi, hasil penelitian ini dapat menambah pustaka pengetahuan dibidang manajemen sumberdaya manusia, serta dapat digunakan sebagai referensi dalam penelitian selanjutnya.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian ini berfokus pada hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel dengan menjawab permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya. Berikut merupakan penjelasan dan penjabaran hasil dari pengujian hipotesis dalam penelitian ini:

5.1.1 Hasil Pengujian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Pegawai. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima yang berarti variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Pegawai, sehingga gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi meningkatnya komitmen pegawai.

Pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu. Kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi, dan mengoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, hal ini sesuai dengan jawaban responden yang sepakat dan memiliki nilai tertinggi yakni mengenai

keputusan atasan yang dinilai senantiasa tepat dan bertanggungjawab, pernyataan ini selaras dengan teori yang diungkapkan oleh Menurut Rivai dan Mulyadi dalam Kumala & Agustina (2018 : 27) “bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin”. Dengan adanya ketepatan dan tanggung jawab dan strategi yang disukai maka karyawan akan menyatakan komitmennya terhadap suatu organisasi yang di maksud sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2008: 69) menyatakan bahwa seorang pegawai memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya itu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Puni, et.all., 2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan. Hal ini senada bahwa kepemimpinan Yin-Yang dan pengikut kosmopolitan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan. (Lee, et.all., 2018) dan Adebara dan Opeke, (2018) menyatakan bahwa tingkat *Employee Comitment* di perpustakaan universitas di Barat Daya, Nigeria cukup tinggi. Studi tersebut juga menegaskan bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi komitmen pegawai di perpustakaan universitas di Barat Daya, Nigeria.

5.1.2 Hasil Pengujian Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Pegawai. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Pegawai.

Hal ini terjadi karena budaya organisasi memegang peranan sentral dalam mengidentifikasi komitmen kerja, dikarenakan secara lama bekerja dan faktor psikologis karyawan lebih kuat (Volkova dan Chiker, 2020). Sehingga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Olafsen, et.all., (2020) dengan hasil penelitiannya bahwa budaya organisasi yang fleksibel berhubungan secara positif dengan komitmen perubahan. Ini mungkin menunjukkan bahwa kekuatan, budaya organisasi sangat penting untuk komitmen perubahan. Nguyen, et.all., (2019) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

5.1.3 Hasil Pengujian Pengaruh Resiliensi Pegawai Terhadap Komitmen Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa Resiliensi Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Pegawai. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima yang berarti variabel Resiliensi Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Pegawai. Artinya semakin meningkat

Resiliensi Pegawai maka akan semakin meningkat pula Komitmen Pegawai.

Resiliensi merupakan suatu keadaan ataupun situasi adaptasi yang dihadapi oleh seorang pekerja untuk bangkit kembali dari situasi atau peristiwa yang traumatis, sesuai dengan pernyataan ini maka para responden sepakat menyatakan bahwa ketika berada pada tekanan para anggota tetap berusaha untuk tenang dengan demikian ketenangan yang diciptakan akan membawa para anggotanya tetap memiliki komitmen terhadap organisasinya hal ini dikarenakan sesulit apapun masalah yang dihadapi seorang anggota akan senantiasa tetap ada sesuai teori yang dikemukakan Masten, et.all., (dalam Chen & George, 2005) yang menyatakan resiliensi sebagai sebuah proses, kemampuan seseorang, atau hasil dari adaptasi yang berhasil meskipun berhadapan dengan situasi yang mengancam.

Hasil Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zakaria, et.all., (2019), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap resiliensi selaras dengan itu Fauzan, (2016) yang menyatakan bahwa resiliensi berpengaruh terhadap komitmen guru dan Sarmawa (2015) mengatakan bahwa resiliensi berpengaruh terhadap komitmen profesional.

5.1.4 Hasil Pengujian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Resiliensi Pegawai

Berdasarkan Hasil yang menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Resiliensi Pegawai.

Memiliki arti bahwa apabila gaya kepemimpinan lebih baik maka resiliensi pegawai akan membaik.

Pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu. Kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi, dan mengoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan adanya faktor dorongan motivasi, keputusan yang tepat dan tanggung jawab seorang pemimpin terhadap anggotanya maka akan menciptakan kemenangan bagi anggotanya sesuai dengan hasil dari kesepakatan responden.

Temuan ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Galih, (2018) yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah berpengaruh signifikan terhadap Resiliensi, resiliensi guru dalam bekerja berkorelasi cukup kuat dengan gaya kepemimpinan transformasional dimensi *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation* akan tetapi hasil ini menolak penelitian Putri, (2014) menyatakan bahwa tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap resiliensi.

5.1.5 Hasil Pengujian Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Resiliensi Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Resiliensi Pegawai. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima yang berarti variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Resiliensi Pegawai.

Hal ini terjadi karena budaya organisasi memegang peranan sentral dalam mengidentifikasi resiliensi, dikarenakan sesuai dengan pernyataan responden menyatakan bahwa budaya organisasi yang sering dilakukan yakni saling membantu jika terdapat kesulitan sehingga menciptakan ketenangan bagi anggota lain yang mengalami kesulitan dan memudahkan beradaptasi dalam kesulitan hal ini sesuai dengan teori yang dinyatakan oleh Chen & George, (2005) yang menyatakan resiliensi sebagai sebuah proses, kemampuan seseorang, atau hasil dari adaptasi yang berhasil meskipun berhadapan dengan situasi yang mengancam.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Zakaria et, all. 2019), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap resiliensi. Dalam penelitiannya mengkaji secara menyeluruh terkait budaya organisasi, di lihat dari aspek perilaku, komunikasi, motivasi dan karakteristik manajemen

5.1.6 Hasil Pengujian Resiliensi Pegawai memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa Resiliensi Pegawai memediasi dan berpengaruh signifikan saat menjadi Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Pegawai. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima yang berarti Resiliensi Pegawai mampu memediasi pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Pegawai.

Hal ini membuktikan bahwa seorang pemimpin yang mampu mengarahkan, memotivasi, membimbing dan mampu mengelola sekelompok orang mampu membuat para pegawai bertahan atau mengatasi kesulitan yang dihadapi saat mengalami kesulitan dalam kerja atau peristiwa lain yang tidak menyenangkan sehingga karyawan akan memihak terhadap organisasi tertentu, serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam sebuah organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Galih, 2018) yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Kerja dengan Resiliensi sebagai faktor mediasi.

5.1.7 Hasil Pengujian Resiliensi Pegawai memediasi pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa Resiliensi Pegawai memediasi dan berpengaruh signifikan saat menjadi Budaya Organisasi terhadap Komitmen Pegawai. Hasil ini membuktikan

bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima yang berarti Resiliensi pegawai mampu memediasi pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Komitmen Pegawai.

Artinya sebuah sistem makna bersama yang di anut oleh para anggota mampu menciptakan para anggotanya bertahan dari ketidaknyamanan dan mampu mengendalikan emosi sehingga membawa terhadap komitmen pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zakaria, et.all., (2019) menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen kerja dengan resiliensi sebagai mediasi.

5.2 Implikasi Hasil penelitian

5.2.1 Implikasi teoritis

Berdasarkan model penelitian yang diteliti dalam penelitian ini maka dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dalam memberikan dukungan empiris terhadap hasil penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Resiliensi Pegawai dan Komitmen Pegawai serta berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap Resiliensi Pegawai memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Pegawai. Pada variabel Gaya Kepemimpinan dari indikator-indikatornya, memiliki nilai *loading factor* yang paling tinggi yaitu indikator Kemampuan Mengambil Keputusan pada pernyataan pertama dan nilai *loading factor* terendah yang diperoleh pada evaluasi model pengukuran (*outer model*) yaitu indikator Kemampuan

Mengambil Keputusan pada pernyataan kedua. Hal ini dapat ditarik kesimpulannya bahwa Gaya Kepemimpinan seorang pemimpin menurut jawaban para responden di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Utara menyatakan bahwa keputusan yang di berikan sangat tetap akan tetapi keputusan yang diberikan memiliki tingkat kebijakan yang kurang baik.

Budaya Organisasi dalam penelitian ini berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Resiliensi Pegawai dan Komitmen Pegawai Serta Budaya Organisasi berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap komitmen pegawai melalui Resiliensi Pegawai. Pada variabel Budaya Organisasi dari indikator-indikatornya yang memiliki nilai *loading factor* yang paling tinggi yaitu indikator Norma pada pernyataan pertama dan nilai *loading factor* terendah yang diperoleh pada evaluasi model pengukuran (*outer model*) yaitu indikator Aturan pada pernyataan pertama. Hal ini dapat ditarik kesimpulannya bahwa Budaya Organisasi melalui norma mengisyaratkan bahwa para pegawai sudah terbiasa saling membantu ketika ada kesulitan akan tetapi para pegawai yang menjadi responden menyatakan kurang baik dalam mematuhi peraturan sesuai dengan jawaban responden.

5.2.2 Implikasi Manajerial

Selanjutnya perlu dikemukakan pula implikasi manajerial yang diharapkan dapat merealisasikan teori-teori yang telah dikemukakan setelah dilakukan pengujian hipotesis serta dikemukakannya implikasi

teoritis. Beberapa implikasi manajerial yang dapat dikemukakan dari hasil penelitian ini ialah dapat memberikan informasi kepada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Utara tentang pentingnya memperhatikan Gaya Kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin, dan bagaimana Budaya Organisasi yang tercipta melalui aspek norma, nilai dominan, aturan dan iklim organisasi serta bagaimana cara meningkatkan Resiliensi Pegawai agar tetap stabil dan lebih baik sehingga akan menciptakan komitmen pegawai yang lebih baik. Dalam menjalankan sebuah organisasi penting bagi organisasi untuk membangun dan meningkatkan komitmen pegawai, hal ini karena komitmen pegawai dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan adanya komitmen yang tinggi, seorang karyawan akan mencintai pekerjaannya dan mampu bekerja dengan rasa penuh tanggung jawab.

5.3 Kontribusi Penelitian

5.3.1 *Theoretical recommendation*

Secara teori penelitian ini memiliki kontribusi karena Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Resiliensi Pegawai dan secara langsung temuan ini mendukung hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh Galih, (2018) dengan item pernyataan yang berbeda dan juga memiliki rujukan indikator yang berbeda terlebih pada gaya kepemimpinan yang digunakan Galih (2018) menggunakan rujukan Valero (2014) sedangkan penelitian ini menggunakan rujukan Kartono (2008) dan

pada secara teori belum ada penelitian yang menggunakan desain penelitian secara bersama-sama pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen pegawai melalui resiliensi pegawai.

5.3.2 Practical recommendation

Penelitian ini memiliki kontribusi terhadap komitmen pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Utara atau lembaga sejenis dan juga akademisi sebagai berikut:

1. Rekomendasi untuk Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Utara sebagai bahan masukan untuk dapat memperhatikan indikator Kemampuan Komunikasi disarankan untuk lebih sering menjalin komunikasi karena berdasarkan jawaban atas pernyataan yang diberikan, nilai rata-rata indikator kemampuan komunikasi seorang pemimpin terendah di antara indikator lainnya.
2. Rekomendasi untuk Budaya Organisasi sebagai bahan masukan untuk meningkatkan indikator nilai dominan yang berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam melaksanakan nilai-nilai yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini tentu sebagai upaya untuk meningkatkan budaya organisasi karena nilai rata-rata pada indikator tersebut yang terendah dibandingkan indikator lainnya.
3. Rekomendasi untuk akademisi bahwa penelitian ini dapat dijadikan referensi tentang Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Resiliensi Pegawai dan Komitmen Pegawai dimana hasil dari

penelitian ini memiliki kesamaan dan juga perbedaan dengan hasil penelitian terdahulu tentu ini bukanlah sebuah masalah melainkan sumber referensi baru untuk perbaikan penelitian kedepannya.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil pada uji statistik yang dilakukan, penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan yang diharapkan untuk peneliti selanjutnya bisa menyempurnakannya. Keterbatasan penelitian ini adalah:

1. penelitian ini memiliki keterbatasan sampel karena jumlah pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Utara sebanyak 94 pegawai.
2. Penelitian ini berfokus pada penelitian tentang komitmen pegawai pada seluruh pegawai yang berada di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Utara karena adanya keterbatasan sampel maka pegawai negeri sipil dan honorer dimasukkan sebagai sampel, tentunya kedua status pekerja memiliki karakteristik komitmen pegawai yang berbeda, menurut hasil pengamatan komitmen pegawai negeri sipil lebih rendah dibandingkan pegawai honorer hal ini dikarenakan pegawai negeri sipil merasa dalam posisi aman sehingga pekerjaan yang dilakukan hanya untuk memenuhi kebutuhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adebara dan Opeke. 2018. *Leadership Style as a Predictor of Employee Commitment in University Libraries in South-West, Nigeria*. *Library Management* (12). Vol. 40 No. 6/7, pp. 441-452. <https://doi.org/10.1108/LM-09-2018-0073>
- Agarwal & mishra. 2016. Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *Journal of Business and Management*, 1, 32-39
- Al-sada et al. 2017. Influence Of Organizational Culture And Leadership Style on Employee Satisfaction, Commitment and Motivation in The Educational Sector in Qatar. *Euro Med Jurnal of Business*. Vol. 12 No. 2, pp. 163-188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>.
- Alvesson, M. and S. S. 2016. Changing organizational culture. *In The Journal of long term care administratif* (Second Edi, Vol. 22, Issue 2). Routledge. https://doi.org/10.1300/j147v27n01_05.
- Avolio, Bruce J. & Bass, B. M. 2002. *Developing Potential Across a Full Range of Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bandura, A. 2006. *Article of guide for Constructing Self Efficacy Scales*. by Information Age Publishing.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006. *Transformational Leadership (Second Edi)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, Bernard M & Bass, R. 2008. *The Bass Handbook of Leadership (Fourth Edi)*. THE FREE PRESS.
- Browaey, Marie-Joelle and Price, R. 2015. *Understanding Cross-Cultural Management. (Third Ed)*. Pearson Education.
- Chen, J. D. & George, R. A. 2005. *Cultivating Resilience in Children From Divorced Families*. Retrieved March 16 2008 from SAGE Publications.
- Chong et al. 2018. Two Sides Of The Same Coin? Leadership And Organizational Culture. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Desmita. 2014. *Psikologi Perkembangan Peserta Didik*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Eisenbeib, S. A., & Boerner, S. 2011. A Double-edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity. *British Journal of Management*.
- Fergus, S. and Zimmerman, M.A. 2005. Adolescent resilience: A framework for understanding healthy development in the face of risk. *Annual Review of Public Health*, 26, 399-419.
- Greef, A. 2005. *Resilience : Personal Skill for Effective Learning*. Crown House Publishing, UK.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. 2014. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations (Eleventh E)*. Nelson Education.

- Hassi. 2017. You Get What You Appreciate, Effects of Leadership on Job Satisfaction, Affective Commitment and Organisational Citizenship Behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Jabeen, Fauzia, B. and E. H. A. 2015. *Examming the relationship between the psychological contract and organisational commitment..*
- Keller, T. R. 2006. Design of hybrid bridge girders with adhesively bonded and compositely acting FRP deck. *Journal of Applied Psychology*.
- Krajcsak. 2018. Relationships Between Employee Commitment And Organizational Cultures: A Theoretical Framework. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Kurniawati, D. T. R. I. 2018. Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan melayani terhadap keinginan berbagi pengetahuan tacit dengan mediasi kepercayaan. *Disertasi manajemen*.
- Kusumaputri, Erika Setyanti. 2015. *Komitmen pada Perubahan Organisasi: Perubahan Organisasi dalam Perspektif Islam dan Psikologi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Lee, et.all., 2018. *The role of Yin-Yang Leadership and Cosmopolitan Followership in Fostering Employee Commitment in China. A Paradox Perspective. Cross Cultural & Srategic Management* (24). Vol. 25 No. 2, pp. 276-298. <https://doi.org/10.1108/CCSM-12-2016-0216>.
- Luthans, Fred. 2007. *Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk).Edisi Bahasa Indonesia*. Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara Prabu. 2009. *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi, S., Basuki, A. M. H., & Rahardjo, W. 2016. *Student ' s tutorial systemperception , academic self-efficacy , and creativity effects on self-regulated learning*.
- Nguyen, et.all., (2019). The Effects Of Organizational Culture And Commitment On Employee Innovation: Evidence From Vietnam's IT Industry. *Jurnal Of Asia Business Studies*
- Nirwana Gita Pertiwi. 2015. Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Hasil Belajar Pada Siswa Kelas V Sekolah Dasar Daerah Binaan Iv Kecamatan Cilacap Selatan Kabupaten Cilacap. *Skripsi UNNES: Semarang*.
- Olafsen et al 2020. Sustainable Development Through Commitment To Organizational Change: The Implications Of Organizational Culture And Individual Readiness For Change. *Jurnal of Work Place Learning*.
- Pawirosumarto, et.al., 2016. The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture Towards Job Satisfaction and its Implication Towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 Issue: 6, pp.1337-1358, <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>.

- Puni et al 2020. *The Interaction Effect Of Transactional-Transformational Leadership on Employee Commitment In a Developing Country. Management Research Review.*
- Reivich, K., & Shatte, A. 2002. *The Resilience Factor. 7 Essential Skill for Overcoming Life's Inevitable Obstacle.* New York: Random House, Inc.
- Reivich, K., & Shatte, A. 2003. *The Resilience Factor.* New York: Random House, Inc.
- Robbins, S., & Judge, T. A. 2017. *Organizational Behavior. In Fortune (17 Global).* Pearson Education.
- Saha dan Kumar (2018). Organizational Culture As A Moderator Between Affective Commitment And Job Satisfaction Empirical Evidence From Indian Public Sector Enterprises. *International Journal of Public Sector Management* (25), Vol. 31 Issue: 2, pp.184-206, <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2017-0078>.
- Schein, E. H. 2010. *Organizational Culture and Leadership (Fourth Edi).* John Wiley & Sons, Inc.
- Setiadi, N. H. 2005. Pendekatan Teoritis dan Praktis Komitmen Organisasional: Bagaimana Komitmen Karyawan Diwujudkan dalam Organisasi. *Jurnal Of Management.* Vol 34-47
- Siebert. 2005. *The Resiliency Advantage: Master Change, Thrive Under Pressure, and Bounce Back from Setbacks.* California : Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Suseno, M. N. 2009. Pengaruh pelatihan komunikasi interpersonal terhadap efikasi diri sebagai pelatih pada mahasiswa. *Jurnal Intervensi Psikologi*, 1, 93-105.
- Thompson, G., & Glaso, L. 2018. Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(5), 574–591. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0050>.
- Tran, H.N 2019. Organisational Culture, Leadership Behaviour and Job Satisfaction In The Vietnam Context. *International Journal of Organizational Analysis* (19), Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1919>.
- Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi.* Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Volkova dan Chiker 2020. What Demographics Matter For Organisational Culture, Commitment And Identification? A Case In Russian Settings. *International Journal Of Organizational Analysis* (17). Vol. 28 No. 1, pp. 274-290. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2019-1762>.
- Wenjin et al 2017. Organizational Innovation: The Role of Leadership and Organizational Culture. *International Journal of Public Leadership* (19), <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2017-0026>.
- Zheng, et.all., 2018. Leadership, Organizational culture, and Innovative Behavior in Construction Projects The Perspective of Behavior-



value Congruence. *International Journal of Managing Projects in Business* (32). <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2018-0068>.

