

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA BADAN
PENGELOLAAN PAJAK DAN
RETRIBUSI DAERAH
MEDAN UTARA**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Sebagai Syarat

Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)

Program Studi Manajemen



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

oleh:

NAMA : RIDHO SYAPUTRA
NPM : 1805160285
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

2022



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 21 September 2022, Pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : **RIDHO SYAPUTRA**
N P M : **1805160285**
Program Studi : **MANAJEMEN**
Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH MEDAN UTARA**

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

(DEWIANDRIANY, SE.,MM.)

Penguji II

(RINI ASTUTI, SE.,MM.)

Pembimbing

(Drs. Elfi Azhar, S.E., M.Si.)

Ketua

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.)

Sekretaris

(Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Lengkap : Ridho Syaputra

NPM : 1805160285

Program Studi : MANAJEMEN

Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA

**Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI
DAERAH MEDAN UTARA**

**Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan
skripsi.**

Medan , September 2022

Pembimbing Skripsi



(Drs Mhd Elfi Azhar,SE.,M,Si)

Diketahui/Disetujui

Oleh :

**Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU**

**Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU**

(Jasman Saripuddin Hsb , S.E.,M.Si)





UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : Ridho Syaputra
N.P.M : 1805160285
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Nama Dosen Pembimbing : Muhammad Elfi Azhar, SE.,M,Si
Judul Penelitian : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH MEDAN UTARA

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	revisi yg ditersetujui	2/9/22	[Signature]
Bab 2	revisi lnterjir	2/9/22	[Signature]
Bab 3	revisi & ulatras	2/9/22	[Signature]
Bab 4	revisi probabli	2/9/22	[Signature]
Bab 5	ok	2/9/22	[Signature]
Daftar Pustaka			
Persetujuan Sidang Meja Hijau	acc	3/9/22	[Signature]

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

(Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si.)

Medan, 2022
acc Disetujui Oleh
2/9/22 Dosen Pembimbing

(Muhammad Elfi Azhar, SE.,M,Si)

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : RIDHO SYAPUTRA
NPM : 1805160285
Konsentrasi : Sumber daya Manusia
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
 - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
 - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan. Juni 2022

Pembuat Pernyataan


RIDHO SYAPUTRA

NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.

ABSTRAK

Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Medan Utara (Studi Kasus Pada BPPRD UPT PPD Medan Utara)

Ridho Syaputra

Email: Ridhosyaputra138@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara,). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kuantitatif dan asosiatif, Penelitian ini dilakukan di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara, penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari 2021 sampai selesai populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara yang berjumlah 68 orang, teknik sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, dimana semua populasi dijadikan sampel, teknik analisis daa yang digunakan adalah analisis jalur dengan menggunakan aplikasi Smart-PLS, adapun hasil penelitian ini adalah. Dalam penelitian ini kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara, Dalam penelitian ini Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara, Dalam penelitian ini Kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara, Dalam penelitian ini Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara, Dalam penelitian ini Komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara, Dalam penelitian ini Kepemimpinan berpengaruh tidak berpengaruh terhadap terhadap kinerja dan komitmen organisasional bukan sebagai sebagai variabel intervening pada pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara, Dalam penelitian ini Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara.

Kata kunci : *Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja, Komitmen Organisasional*

ABSTRACT

The Influence of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance With Organizational Commitment as an Intervening Variable at the North Medan Regional Tax and Retribution Management Agency (Case Study on BPPRD UPT PPD Medan Utara)

Ridho Syaputra

E-mail : Ridhosyaputra138@gmail.com

The purpose of this study was to determine the effect of Leadership and Organizational Culture on employee performance with organizational commitment as an intervening variable at the North Medan Regional Tax and Retribution Management Agency,). In this study, the author uses a quantitative and associative approach. This research was conducted at the North Medan Regional Tax and Levy Management Agency, this research was carried out in February 2021 until the end of the population in this study were all 68 North Medan Regional Tax and Levies Management Agency. people, the sample technique used is saturated sampling, where all populations are sampled, the data analysis technique used is path analysis using the Smart-PLS application, as for the results of this study. In this study, leadership has no effect on the performance of the North Medan Tax and Levy Management Agency. In this study, organizational culture affects the performance of the North Medan Tax and Levy Management Agency. North Medan Region, In this study organizational culture affects organizational commitment at the North Medan Regional Tax and Levy Management Agency, in this study organizational commitment has no effect on performance at the North Medan Regional Tax and Levy Management Agency, in this study Leadership has no effect on on performance and organizational commitment not as an intervening variable at the North Medan Regional Tax and Retribution Management Agency, in this study organizational culture affects performance with organizational commitment as an intervening variable at the North Medan Regional Tax and Levy Management Agency.

Keywords: Leadership, Organizational Culture, Performance, Organizational Commitmen

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan mengucapkan puji syukur Alhamdulillah atas rahmat Allah SWT yang telah memberikan hidayah-Nya kepada penulis karena penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik yang berjudul “ **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH MEDAN UTARA** ” . Penelitian ini sangat dibutuhkan untuk salah satu kelengkapan memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Adapun tempat penelitian yang telah dilakukan Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah UPT PPD Sumatera Utara . Pada skripsi ini penulis melakukan dengan berusaha sebaik - baiknya, dengan kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran atas ketidak sempurnaan skripsi ini dan hendaknya menjadi salah satu bahan pertimbangan pada penelitian-penelitian selanjutnya. Dengan menyelesaikan skripsi ini tidak lepas penulis banyak menerima bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua saya yang telah memberikan segala kasih sayang kepada

penulis, berupa besarnya perhatian, pengorbanan, bimbingan serta do'a yang tulus terhadap penulis, sehingga penulis termotivasi dalam menyelesaikan pembuatan skripsi.

2. Bapak .Prof. Dr. H. Agussani,M,AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri, SE., MM., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc.Prof. Dr. Ade Gunawan, SE., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE.,M.Si., selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Sarifuddin Hasibuan SE, M.Si selaku Ketua Prodi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Jufrizen Dr, SE, M.Si selaku Seketaris Prodi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
8. Bapak Drs. Muhammad Elfi Azhar., M.Si selaku Dosen pembimbing dan pendamping Skripsi yang telah memberikan arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan SKRIPSI ini.
9. Bapak dan Ibu dosen beserta Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Bapak Dessy Anthoni, S.P., M.M Selaku Kepala Sub Bagian TU di UPT PPD Medan Utara bagian PKB.
11. Seluruh Staff dan Pegawai sub bagian PKB di UPT PPD Medan Utara .
12. Kepada Seluruh BPH/BPO PK IMM FEB UMSU P.A 2020/2021

13. Ketua Bidang MEDKOM saya kakanda Marini Andini Rangkuti yang selalu mensupport saya.
14. Adik tercinta Karina Sri Wandani yang senantiasa memberi semangat dan mensupport selalu.
15. Kepada Sahabat saya, Zulham, Adam, Ilham, Vivi, Agung, Linda, Riska, Jowanda, Desi, Ica, Widya, Addini, Reza, Yanda, Ali, Tiwai, Taufan, dan Jihad saling membantu dan memberikan semangat dalam penulisan laporan magang ini.
16. Adik tersayang Isra, Dahlia, Arif, Jefri, Fahri, Rizky, Via, Suhendrik, dan masih banyak lagi yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian Skripsi ini dan Semoga Skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

Medan, Februari 2022
Penulis

RIDHO SYAPUTRA
NPM. 1805160285

DAFTAR ISI

ABSTRACT	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	4
1.3 Batasan Masalah	5
1.4 Rumusan Masalah	5
1.5 Tujuan Penelitian	6
1.6 Manfaat Penelitian	6
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Kinerja	8
2.1.1.1 Pengertian Kinerja	8
2.1.1.2 Penilaian Kinerja	9
2.1.1.3 Faktor – Faktor Penilaian Kinerja	11
2.1.1.4 Indikator Kinerja	12
2.1.2 Kepemimpinan	14
2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan	14
2.1.2.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan	15
2.1.2.3 Indikator Kepemimpinan	16
2.1.3 Budaya Organisasi	17
2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi	18
2.1.3.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	19
2.1.3.3 Indikator Budaya Organisasi	20
2.1.4 Komitmen Organisasional	22
2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasional	22
2.1.4.2 Faktor – Faktor Komitmen Organisasional	23
2.1.4.3 Indikator Komitmen Organisasional	26

2.2 Kerangka Konseptual	27
2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja	27
2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	28
2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja	28
2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional	29
2.2.5 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional	29
2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional	30
2.2.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional	31
2.3 Hipotesis	32
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	34
3.1 Pendekatan Penelitian	34
3.2 Defenisi Operasional	34
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	38
3.4 Populasi dan Sampel	39
3.5 Teknik Pengumpulan Data	40
3.6 Teknik Analisis Data	43
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	52
4.1 Hasil Penelitian	52
4.2 Pembahasan	68
BAB 5 PENUTUP	74
5.1 Kesimpulan	74
5.2 Saran	75
5.3 Keterbatasan Penelitian	75
DAFTAR PUSTAKA	77

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan.....	35
Tabel 3.2 Indikator Budaya Organisasi.....	36
Tabel 3.3 Indikator Kepemimpinan.....	36
Tabel 3.4 Indikator Komitmen Organisasional.....	37
Tabel 3.4 Jadwal Penelitian.....	38
Tabel 3.5 Jumlah Pegawai.....	39
Tabel 3.5 Skala Likert.....	40
Tabel 3.7 Rumusan Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan terhadap Kinerja.....	46
Tabel 3. 8 Rumusan Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kinerja terhadap Komitmen Organisasional.....	48
Tabel 4.1 Usia.....	52
Tabel 4.2 Jenis Kelamin.....	52
Tabel 4.3 Lama Kerja.....	53
Tabel 4.4 Skor Angket Variabel Kepemimpinan.....	53
Tabel 4.5 Skor Angket Variabel Budaya Organisasi.....	54
Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Komitmen Organisasi.....	55
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Kinerja.....	56
Tabel 4.8 Composite Reliability.....	57
Tabel 4.9 F-Square.....	62
Tabel 4.10 Direct Effect.....	63
Tabel 4.11 Total Effect.....	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	32
Gambar 3.1 Hubungan Struktural Variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kinerja dan Komitmen Organisasional	44
Gambar 3.2 Sub-struktur	46
Gambar 3.3 Sub-struktur2.Pengaruh Budaya Organisasi,Kepemimpinan, Kinerja terhadap Komitmen Organisasional.....	47
Gambar 4.1 Discriminant Validity (Cross Loading).....	59
Gambar 4.2 Discriminant Validity (Fornell Lacker Criterium).....	60
Gambar 4.3 R-Square.....	61
Gambar 4.4 Efek Mediasi	65

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia atau karyawan merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan maupun organisasi. Karyawan dapat disebut sebagai ujung tombak untuk mencapai tujuan dari sebuah perusahaan maka dari itu begitu pentingnya seorang karyawan untuk mempertahankan kinerjanya agar apa yang menjadi tujuan dari perusahaan maupun organisasi dapat dicapai dengan kinerja maksimal.

Kinerja adalah hasil kerja karyawan atau tugas yang dibebankan kepadanya dengan rasa tanggung jawab dan dalam periode tertentu. Kinerja sangat mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuannya. Maka dengan itu diharapkan Karyawan dapat bekerja dengan baik apabila mempunyai kinerja yang besar sehingga sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja karyawan ialah salah satu aspek penentu keberhasilan sebuah instansi perusahaan ataupun organisasi dalam menggapai tujuannya. Oleh karena itu kinerja dari para pegawai wajib diberikan atensi dari para pimpinan organisasi, karena menyusutnya kinerja dari pegawai pengaruhi kinerja organisasi secara totalitas.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Hal ini, karyawan dituntut sanggup menuntaskan tugas serta tanggung jawabnya secara efisien serta efektif. Keberhasilan karyawan diukur lewat kepuasan konsumen, berkurangnya jumlah keluhan serta tercapainya sasaran

yang maksimal kinerja karyawan pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Medan diukur lewat penyelesaian tugasnya secara efektif serta efisien dan melaksanakan tugasnya sehingga menghasilkan nilai positif untuk keberhasilan sesuatu Perusahaan. Ada beberapa faktor yang berdampak terhadap kinerja karyawan.

(Kiswanto, 2010) Pemimpin merupakan bagian penting dari manajemen, sumber daya manusia, serta role model dari tiap kegiatan yang ada di dalam organisasi. Bagaimana ide dan gagasan seseorang pemimpin dalam melaksanakan wewenang kepemimpinannya harus memastikan apakah tujuan dari organisasi dapat dicapai ataupun tidak. Pemimpin yang dinamis serta kreatif sehingga mampu membawa organisasi yang dipimpinnya terus menjadi dinamis serta aktivitas-aktivitas. Apabila seorang pemimpin yang kurang kreatif serta tidak mempunyai ide maupun gagasan maka organisasi yang di pimpinya akan mundur dan melempem. Hal ini menentukan bagaimana seorang pemimpin berhasil atau tidak nya dia dalam memimpin para karyawan nya , maka dari itu dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan sangat mempengaruhi kegiatan dan aktivitas yang ada di dalam organisasi serta juga mempengaruhi kinerja karyawan.

Budaya organisasi adalah sebuah faktor yang dianut oleh anggota yang ada di dalam sebuah organisasi sehingga hal yang demikian yang membedakan organisasi satu dari organisasi lainnya. Budaya organisasi selaku pola anggapan dasar yang diciptakan, ditemui ataupun dibesarkan oleh kelompok tertentu selaku dasar dalam berperilaku dalam organisasi. (Riani 2011:7) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah nilai nilai,keyakinan dan prinsip- prinsip dasar yang merupakan landasan bagi faktor dan praktek-praktek manajemen serta perilaku

yang meningkatkan dan memperkuat prinsip-prinsip tersebut.

Peran dari Budaya organisasi sangat penting untuk mendorong kinerja karyawan kedua hal ini tidak dapat dipisahkan karena semakin baik budaya organisasi dari sebuah perusahaan maupun instansi maka semakin baik pula kinerja karyawan dari perusahaan atau organisasi tersebut.

Menurut (Suparyadi, 2015), definisi komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan lebih dari sekedar keanggotaan formal, tetapi juga meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi balik kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya. Disamping itu juga mencakup unsure loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Berdasarkan Observasi awal adapun masalah yang ada pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara dimana kurang efektifnya para kinerja pegawai dan ini mengakibatkan apa yang menjadi target instansi tidak dapat tercapai sesuai keinginan diawal ini berdasarkan data pendapatan Pajak Kendaraan Bermotor dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor yang dimana target awal untuk tahun 2020 untukn Pendapatan Kendaraan Bermotor sebesar Rp 2,074 Triliun namun realisasi yang dicapai sebesar Rp. 720,89 Miliar sementara untuk Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor target di awal Rp 1,541 Miliar namun realisasi yang dicapai Rp 379,2 Miliar dan ini menandakan tidak efektifnya dari kinerja para pegawai . Selain itu budaya organisasi yang belum sepenuhnya dijalankan oleh para pegawai yang dimana BPPRD Medan memiliki nilai-nilai organisasi yaitu Komitmen, Keunggulan, Kejujuran, Keahlian dan Gagasan namun hal implemenmtasinya belum sepenuhnya dijalankan oleh para

pegawai selain itu peran pemimpin dalam mengarahkan para karyawannya masih kurang efektif dan ini berdampak pada karyawan yang sering datang terlambat dan masih banyak karyawan yang tidak ada pada saat jam kerja sehingga pemimpin kurang sigap dalam menyelesaikan masalah ini dan ini juga berdampak dengan budaya organisasi yang ada pada instansi yang tidak dijalankan dengan baik oleh para karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, penulis merasa tertarik untuk membahas masalah tentang arti penting, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan menuangkannya dalam bentuk karya ilmiah yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Medan Utara”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas yang dilakukan penulis pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Medan, diperoleh informasi tentang permasalahan yang timbul didalam perusahaan yaitu:

1. Kinerja Karyawan yang belum Maksimal karena Budaya Organisasi yang kurang tepat
2. Peran Pemimpin yang kurang efektif dalam mengarahkan para karyawannya
3. Adanya Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional yang tidak dijalankan beberapa karyawan karena nilai-nilai Organisasi tidak diterapkan karyawan.

1.3 Batasan Masalah

Adapun batasan masalah yang dilakukan penulis dalam penelitian di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara dimana penulis cumin melakukan penelitian hanya 3 bidang saja yaitu Bidang Pengembangan dan Pengendalian Pendapatan Daerah BPPRD Medan , Bidang Pajak Kendaraan Bermotor, Bidang Retribusi dan Pendapatan Lainnya.

1.4 Rumusan Masalah

Untuk menjelaskan permasalahan sebagai dasar penulisan, maka masalah-masalah yang dirumuskan oleh peneliti pada penelitian ini adalah:

- a. Apakah ada pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan ?
- b. Apakah ada pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara?
- c. Apakah ada pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara?
- d. Apakah ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara?
- e. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan?
- f. Apakah ada pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah

- a. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara.
- b. Untuk mengetahui pengaruh Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara.
- c. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara.
- d. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara.
- e. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen terhadap kinerja karyawan pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara.
- f. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini yang diharapkan adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat menambah wawasan, melatih dan berpikir ilmiah tentang bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel

intervening pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan yang mungkin berguna bagi pemecahan masalah yang dihadapi terutama dalam mengantisipasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada Badan Pengelolaaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

2.1.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan salah satu faktor keberhasilan organisasi, hal ini dikarenakan kinerja merupakan hasil yang diinginkan dan perilaku individu/karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk memperjelas pengertian kinerja penulis mengutip pendapat para ahli, yaitu:

(Magkunegara, 2017) Menyatakan bahwa “ Kinerja adalah asilkerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karywan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

(Sedarmayati,2017) Menyatakan “ Kinerja adalah sebagai perilaku merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja. Kinerja adalah suatu yang secara actual orang kerjakan dan dapat diobservasi.”

(Sudaryono, 2014) Menyatakan “Kinerja merupakan serangkaian kegiatan yang menggambarkan sejauh mana hasil yang sudah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya baik berupa keberhasilan maupun kekurangan yang terjadi.”

(Sedarmayanti, 2017) Menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selam periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut (Hasibuan, 2014: 43) Kinerja adalah suatu hasil kerja yang

dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Tuntunan dari kinerja karyawan yang tinggi memang sudah menjadi faktor penting dari semua perusahaan akan tetapi kegiatan kerja karyawan menunjukkan hasil kerja yang bervariasi antara karyawan satu dengan karyawan lainnya, meskipun mereka berkerja pada bidang yang sama. Hal ini membuktikan bahwa faktor tersebut yang mempengaruhi dari kinerja karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja karyawan atau tugas yang dibebankan kepadanya dengan rasa tanggung jawab dan dalam periode tertentu. Kinerja sangat mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuannya. Hasil kerja yang dimaksud adalah barang atau jasa yang diberikan karyawan pada suatu perusahaan, untuk itu diperlukan penilaian kinerja.

2.1.1.2. Penilaian Kinerja

Kinerja sangat berperan bagi perusahaan, karena kinerja merupakan faktor yang berhubungan dengan keberhasilan perusahaan. Untuk itu perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja guna untuk mengevaluasi kerja para karyawannya.

(Mangkunegara, 2017) Menyatakan ‘ Penilaian kinerja karyawan adalah suatu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.’ Penilaian kinerja yang sangat mempengaruhi kinerja yang diberikan karyawan pada perusahaan. Karena dengan adanya penilaian kinerja dapat memberikan motivasi dan memberikan semangat kepada karyawan untuk bekerja lebih efektif

dan efisien sehingga dapat tercapainya tujuan perusahaan.

(Wibowo, 2017) Menyatakan “Suatu tujuan kinerja yang dapat dikatakan baik menunjukkan sifat-sifat sebagai berikut:

1) Konsisten (*Consistance*)

Terdapat Konsisten antara nilai-nilai organisasi dengan tujuan yang departemen lainnya.

2) Tepat (*Precise*)

Dinyatakan dengan jelas, dirumuskan dengan baik, dan menggunakan kata positif sehingga tidak menimbulkan interpretasi.

3) Menantang (*Challenging*)

Penentuan tujuan cukup memberikan tantangan sehingga bersifat merangsang standar kinerja tinggi dan mendorong kemajuan.

4) Dapat Diukur (*Measurable*)

Tujuan dapat dihubungkan dengan ukuran kinerja secara kuantitatif dan kualitatif.

5) Dapat Dicapai (*Achievable*)

Terjangkau dalam kapabilitas individual dengan memperhitungkan hambatan yang mempengaruhi kapasitas individu dalam mencapai tujuan , termasuk training.

6) Disetujui (*Agreed*)

Disetujui oleh bersama pimpinan dan bawahan, meskipun bawahan harus dibujuk untuk menerima standar lebih tinggi dari pada keyakinan atas kemampuan mereka.

7) Dihubungkan dengan waktu (*Time-related*)

Tujuan yang ditentukan dapat tercapai dalam waktu yang ditentukan.

8) Berorientasi pada kerja sama Tim (*Teamwork-Oriented*)

Tujuan menitik beratkan pada prestasi yang diperoleh melalui kerja sama tim maupun prestasi individu.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja sangat penting, karena dengan adanya penilaian kinerja sangat penting, karena dengan adanya penilaian maka karyawan akan bekerja secara efektif dan termotivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.

2.1.1.3. Faktor-faktor Penilaian Kinerja

(Mangkunegara, 2017) Menyatakan ada beberapa faktor dalam kinerja Efektif, yaitu:

1) Faktor Kemampuan

Secara Psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality. Artinya, karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan

kerja).

(Sutrisno, 2016) Menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Faktor individual, meliputi umur kesehatan, watak, dan harapan
- 2) Faktor social, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- 3) Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Berdasarkan faktor diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor-faktor tersebut sangat mempengaruhi kinerja. Karena faktor tersebut merupakan variabel pendukung tercapainya kinerja.

2.1.1.4. Indikator Kinerja

Indikator kinerja yang efektif menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Indikator kinerja merupakan ciri-ciri yang dapat menilai atau melihat kinerja setiap karyawan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan.

Kinerja karyawan yang dapat dilihat dari beberapa faktor, salah satu faktor yang melekat dalam kinerja adalah kualitas dan kuantitas kerja. Menurut (Mangkunegara, 2017) adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas Kerja

Yaitu terdiri dari : ketetapan, ketelitian, keterampilan, dan kebersihan

- 2) Kuantitas Kerja

Yaitu terdiri dari : output dan kecepatan dalam melaksanakan kerja

3) Kendala Kerja

Yaitu terdiri dari : pelaksanaan dalam mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, dan kerajinan dalam melaksanakan kerja.

4) Sikap

Sikap terdiri dari terhadap perusahaan, karyawan lain, dan perusahaan serta kerjasama.

Menurut (Sutrisno, 2016) Indikator kinerja karyawan, yaitu:

a. Quality

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

b. Quantity

Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalkan jumlah rupiah, unit dan siklus kegiatan yang dilakukan.

c. Timelines

Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.

d. Cost Efektiveness

Tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

e. Need For Supervision

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

f. Interpersonal Impact

Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

2.1.2. Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

(Kartono, 2011) Pengertian kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk memimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

Menurut (Hani Handoko, 2012) Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Menurut (M. Hasibuan, 2018) Kepemimpinan adalah sebuah cara seseorang pemimpin yang mempengaruhi perilaku bawahan agar mampu bekerja sama dengan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa pendapat ahli diatas maka dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara atau teknik seseorang pemimpin dalam usahanya untuk mempengaruhi dan mengarahkan para bawahannya agar mau melaksanakan tugasnya dengan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut (Muhit & Setiawan, 2013) ada beberapa faktor yang mempunyai relevansi atau pengaruh positif terhadap proses kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

- a. Kepribadian (*Personality*), Pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan.
- b. Harapan dan perilaku atasan
- c. Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan perilaku bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan.

Menurut (Sutikno, 2009) Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan:

- a. Keahlian dan pengetahuan

Keahlian dan pengetahuan yang dimaksud adalah latar belakang yang dimilikinya, sesuai tidak nya latar belakang pendidikan dengan tugas-tugas kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya; pengalaman kerja sebagai pemimpin, apakah pengalaman yang telah dilakukannya mendorong dia untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakpannya dan keterampilannya dalam memimpin.

- b. Jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan tugas

Tiap organisasi yang tidak sejenis memiliki tujuan yang berbeda, dan menuntut cara-cara penyampaian tujuan yang tidak sama. Oleh karena itu tiap jenis organisasi memerlukan perilaku dan sifat kepemimpinan yang berbeda pula.

- c. Sifat-sifat kepribadian pemimpin

Adanya perbedaan-perbedaan watak dan kepribadian yang dimiliki masing-masing pemimpin, meskipun beberapa orang pemimpin memiliki latar pendidikan yang sama dan diserahi tugas pemimpin dalam organisasi yang sejenis, karena perbedaan kepribadiannya akan menimbulkan perilaku dan sikap yang berbeda pula dalam menjalankan kepemimpinan.

- d. Sifat-sifat Kepribadian

Tentang sifat-sifat kepribadian pengikut, yaitu mengapa dan bagaimana anggota kelompok mau menerima dan mau menjalankan perintah atau tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin. Oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadi keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dan bawahan.

2.1.2.3 Indikator Kepemimpinan

Indikator-indikator kepemimpinan menurut (Kartono, 2014) diantaranya:

1. Kemampuan analitis

Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

2. Ketrampilan berkomunikasi

Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.

3. Keberanian

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas.

4. Kemampuan mendengar

Bisa untuk mendengar pendapat dari bawahan sehingga bawahan tidak hanya diberi tugas saja akan tetapi dengarkanlah apa pendapat dari bawahannya.

5. Ketegasan

Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidak tentuan sangat penting bagi seseorang pemimpin.

Selanjutnya Indikator Kepemimpinan menurut Siagian (2016) seorang pemimpin harus mempunyai pengetahuan yang luas, ia mampu berfikir dan bertindak sebagai seorang generalis, kemampuan untuk tumbuh dan berkembang dalam banyak organisasi, sifat inkuistif sifat selalu berupaya mencari hal-hal baru guna pengembangan organisasi, memiliki kemampuan analitik, daya ingat yang kuat, kemampuan intelektual daya kognitif dan penalaran diatas kemampuan rata-rata, memiliki kemampuan berkomunikasi secara efektif dan memiliki keterampilan mendidik yang handal.

2.1.3 Budaya Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Salah satu sasaran didalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia adalah diterapkan budaya organisasi, diperhatikan kualitas kehidupan kerja para karyawan serta hubungan antara pemimpin dan karyawan sehingga karyawan mampu untuk mempertahankan serta meningkatkan kinerja didalam suatu perusahaan maupun instansi.

Menurut (Vacho, n.d.) Budaya organisasi membuat suatu perusahaan untuk berhasil dan menjadi lebih stabil, lebih maju, lebih antisipatif terhadap perubahan lingkungan. Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengajak karyawan untuk melakukan penyesuaian terhadap budaya organisasi yang menjadi pedoman dalam penacapaian tujuan sebuah organisasi (Sutrisno, 2016)

(Luthans, 2016) Berpendapat bahwa : “Budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personil baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari ke hari”.

Budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam sebuah organisasi (Tintami et al., 2013)

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi (Arianty, 2014)

(Sutrisno, 2010) Budaya organisasi adalah sebagai perangkat variabel nilai-nilai (*values*), atau norma-norma (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma- norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah masalah organisasinya.

(Darmawan, 2013) “Mengatakan bahwa, Budaya organisasi merupakan suatu faktor dari makna atau arti bersama yang dianut para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lain”.

Dari beberapa pendapat ahli diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang ada di dalam sebuah organisasi yang harus dijalankan oleh para anggota organisasi dan dijadikan sebagai pedoman dalam menjalankan organisasi tersebut.

2.1.3.2. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

(Hasyim et al., 2020) Ada enam faktor penting yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu:

1. Observed Behavioral Regularities

Yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.

2. Norms

Yakni berbagi standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.

3. Dominant values

Yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.

4. Philosophy

Yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.

5. *Rules*

Yaitu adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.

6. *Organization climate*

Merupakan perasaan keseluruhan (anoverall “feeling”) yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi yang baik harus dapat menjalankan budaya organisasinya dengan baik pula jika hal itu dilakukan maka baik pula organisasi tersebut dan apa yang menjadi tujuan dari organisasi tersebut akan tercapai dan berjalan dengan maksimal.

2.1.3.3. Indikator Budaya Organisasi

(Zahriyah et al., 2015) Indikator budaya organisasi dapat diukur:

1. *Norma*

Norma adalah sebuah aturan yang tidak tertulis, yang diterima anggota kelompok. Norma memberitahu apa yang harus dan tidak harus dilakukan di bawah keadaan atau situasi tertentu. Norma bersifat memotivasi, berkomitmen, serta meningkatkan karyawan berkinerja tinggi.

2. *Nilai Dominan*

Nilai Dominan adalah nilai-nilai utama yang ada dalam organisasi yang diterima anggota organisasi. Organisasi mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai utama yang merupakan menggambarkan suatu kepribadian yang ada dalam suatu organisasi. Jika nilai dianggap penting, maka nilai akan membimbing karyawan berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi. Nilai juga

merupakan keinginan efektif kesadaran atau keinginan yang membimbing perilaku bagaimana seorang karyawan mampu memiliki efisiensi tinggi dan kualitas tinggi.

3. Aturan

Aturan adalah peraturan, prosedur, kebijakan secara tertulis yang telah disepakati dan wajib dipatuhi dan dijalankan oleh seluruh karyawan didalam suatu organisasi. Memiliki standar, bagaimana karyawan berinteraksi. Contohnya dalam berbicara, berperilaku, ketepatan waktu disiplin dalam hadir maupun mengerjakan tugas. Semua agar memiliki kinerja yang baik dan hasil yang baik pula bagi organisasi.

4. Iklim Organisasi

Iklim Organisasi bahwa iklim organisasi yaitu suatu penyampaian keterbukaan perasaan seorang karyawan didalam suasana lingkungan kerja, yang berguna untuk mengevaluasi seluruh masalah yang ada di lingkungan kerja agar tujuan organisasi tercapai. Iklim organisasi juga bentuk perilaku atau karakteristik karyawan agar berani mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama.

Indikator budaya organisasi (S P Robbins, 2012) terdiri dari:

1. Inovasi dan pengambilan resiko diartikan bahwa sikap inovatif dan berani mengambil risiko harus ada di dalam organisasi.
2. Memperhatikan detail diartikan bahwa didalam organisasi harus memperhatikan segala ketetapan, analisis, dan memperhatikan lebih detail terhadap hal-hal di sekitar
3. Orientasi pada hasil diartikan focus kepada hasil atau pendapatan daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Orientasi individu diartikan untuk memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap karyawan dalam organisasi
5. Orientasi pada tim diartikan kemampuan bekerjasama dalam tim.
6. Keagresifan bahwa individu atau orang-orang yang berada didalam organisasi memiliki sifat kompetitif.
7. Stabilitas diartikan bahwa aktifitas organisasi ditekankan untuk mempertahankan status quo untuk terus tumbuh dan berkembang.

2.1.4. Komitmen Organisasional

2.1.4.1. Pengertian Komitmen Organisasional

(Erline, 2017) Komitmen organisasi merupakan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, Komitmen organisasi dipandang sebagai keadaan dimana seorang karyawan sejalan pada tujuan organisasi (Novita et al.,2016) Komitmen yang tinggi membuat karyawan menjadi lebih setia dan bekerja keras untuk mencapai tujuan serta kemajuan perusahaan. Komitmen ini akan member kepuasan dalam pekerjaan yang didukung oleh timbal balik perusahaan (Taurisa & Ratnawati, 2012)

(Nelly, T.F., 2013) Berpendapat bahwa komitmen adalah keterlibatan seorang karyawan yang menunjukkan adanya rasa pengidentifikasian dengan tujuan perusahaan, perasaan keterlibatan dalam perusahaan, dan rasa kesetiaan.

(Muhammad, 2013) Komitmen organisasi merupakan komitmen yang diciptakan oleh semua komponen komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi.

(Suparyadi, 2015) Komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan lebih dari sekedar keanggotaan formal, tetapi juga meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya

Dari beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah komitmen yang dijadikan sebagai pegangan oleh para anggota organisasi dalam menjalankan roda organisasi tersebut.

2.1.4.2 Faktor – Faktor Komitmen Organisasional

Meyer & Allen, (1997) Mengemukakan tiga dimensi komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1) Komitmen afektif (*affective commitment*):

Mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan – harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Anggota organisasi dengan komitmen afektif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu (*want to*). Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya.

Pegawai yang mempunyai komitmen afektif yang kuat tetap bekerja dengan perusahaan karena mereka menginginkan untuk bekerja di perusahaan itu.

Komitmen adalah tingkat keterkaitan secara langsung dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Komitmen ini muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakan dalam suatu organisasi yang tidak diperolehnya dari tempat atau organisasi yang lain.

2) Komitmen berkelanjutan (continuance commitment) :

Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Komitmen ini muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan – keuntungan lain. Atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

Konsep side – bets orientation yang menekankan pada sumbangan seseorang yang sewaktu – waktu dapat hilang jika orang itu meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena karyawan merasa membutuhkan organisasi (need to). Komitmen ini berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.

Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya. Dapat didefinisikan sebagai keterkaitan anggota psikologis pada organisasi karena biaya yang di tanggung sebagai konsekuensi keluar dari organisasi.

Anggota akan cenderung memiliki daya tahan atau komitmen yang tinggi dalam keanggotaan jika pengorbanan akibat keluar dari organisasi semakin tinggi.

3) Komitmen normatif (normative commitment) :

Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Selain itu, dapat timbul dari nilai – nilai dalam diri karyawan . Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan. Anggota organisasi dengan komitmen normatif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena karyawan merasa harus tetap bertahan dalam organisasi (ought to)

Komitmen normatif juga dapat didefinisikan sebagai keterkaitan anggota secara psikologis dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan organisasi. Dalam kaitan ini sesuatu yang mendorong anggota untuk tetap berada dan memberikan sumbangan pada keberadaan suatu organisasi, baik materi maupun non materi, adalah adanya kewajiban moral, yang mana seseorang merasa tidak nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu.

(Stephen P Robbins, 2012) mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi terpisah komitmen organisasional, yaitu:

- 1) Affective commitment, perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai nya.

- 2) Continuance commitment, nilai ekonomi yang di rasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
- 3) Normative commitment, kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

Menurut (Sopiah, 2008) mengembangkan suatu skala yang disebut Self Report Scales untuk mengukur komitmen karyawan terhadap organisasi, yang merupakan penjabaran dari tiga aspek komitmen, yaitu :

- a) Penerimaan terhadap tujuan organisasi
- b) Keinginan untuk bekerja keras, dan
- c) Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi

2.1.4.3. Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. (Sopiah, 2008) komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan juga oleh sejumlah faktor. Ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- 2) Ciri perkerjan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja – pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaanya mengenai oraganisasi.

Selain itu, faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah :

- 1) Faktor personal
- 2) Faktor organisasional, dan
- 3) Faktor yang bukan dari dalam organisasi.

(Sopiah, 2008) Komitmen karyawan, baik tinggi maupun rendah akan berdampak pada Karayawan itu sendir, contohnya terhadap perkembangan karier karyawan di organisasi / perusahaan dan pada Organiasi, yaitu karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, dan loyalitas karyawan.

2.2. Kerangka Konseptual

2.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

Kinerja sangat berperan penting bagi perusahaan, karena kinerja merupakan faktor yang berhubungan dengan keberhasilan perusahaan. Untuk itu perusahaan perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja guna untuk mengevaluasi kerja para karyawannya. Dengan adanya kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi semangat kerja pegawai sehingga meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Suryani, 2016) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values). Atau norma-norma (beliefs). Asumsi- asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah- masalah porganisasinya.

Dengan adanya norma-norma yang berlaku dan dapat diikuti oleh pegawai biasanya akan meningkatkan kinerja pegawai, misalnya budaya disiplin, budaya kerja sama yang baik, tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ainanur & Tirtayasa, 2018) dan (Sulaksono, 2015) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Komitmen organisasil adalah komitmen yang dijadikan sebagi pegangan oleh para anggota dalam menjalankan roda organisasi tersebut, komitmen adalah keterlibatan seorang karyawan yang menunjukkan adanya rasa pengidentifikasian dengan tujuan perusahaan, perasaan keterlibatan dalam perusahaan, dan rasa kesetiaan.

Komitmen oraganisasional akan memberikan dampak terhadap semangat kerja serta loyalitas pegawai terhadap perusahaan, hal ini tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Fatmawati, 2017) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.2.4. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional

Kepemimpinan merupakan cara atau teknik seseorang pemimpin dalam usahanya untuk mempengaruhi dan mengarahkan para bawasanya agar mau melaksanakan tugasnya dengan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan yang baik dan dapat diterima oleh pegawai biasanya akan meningkatkan komitmen organisasi pegawai untuk bisa bekerja dengan baik dan bekerja dengan setia kepada perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen, 2017) dan (S. M. Hasibuan & Bahri, 2018) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

2.2.5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional

Budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai- nilai (values). Atau norma-norma (beliefs). Asumsi- asumsi (assumptions). Atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah- masalah organisasinya.

Komitmen karyawan, baik tinggi maupun rendah akan berdampak pada karyawan itu sendiri, contohnya terhadap perkembangan karier karyawan di organisasi / perusahaan dan pada Organisasi, yaitu karyawan berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, dan loyalitas karyawan. Budaya organisasi merupakan salah satu turunan dari aturan perusahaan yang turun temurun dalam perusahaan, budaya organisasi akan mempengaruhi komitmen organisasi pegawai perusahaan tersebut

Hasil penelitian terdahulu dilakukan oleh (Mardiani & Dewi, 2015) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

2.2.6. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional

Kepemimpinan adalah sebuah cara seseorang pemimpin yang mempengaruhi perilaku bawahan agar mampu bekerja sama dengan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan lebih dari sekedar keanggotaan formal, tetapi juga meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya.

Dengan meningkatnya komitmen organisasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai, biasanya akan merasa nyaman dengan kepemimpinan dari atasan sehingga akan meningkatkan komitmen dan kesetiaannya kepada perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Indajang et al., 2020) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi menjadi penghubung atas pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

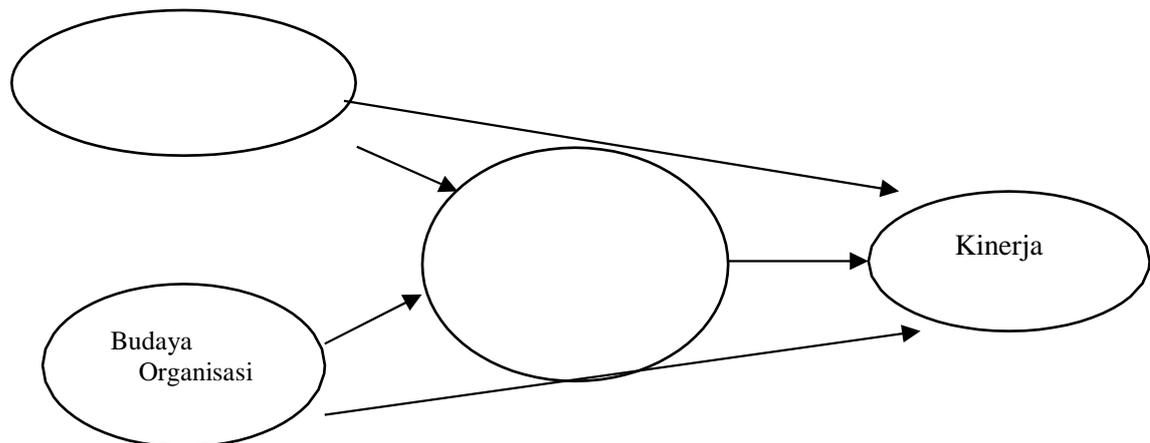
2.2.7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional

Budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang menurut keyakinan norma-norma, dan nilai-nilai bersama menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam sebuah organisasi.

Budaya organisasi yang dapat diterima pegawai biasanya akan meningkatkan komitmen organisasional, kesetiaan dan loyalitas ini tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya.

Hasilnya penelitian yang dilakukan oleh (Taurisa & Ratnawati, 2012) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi menjadi penghubung atas pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan pada gambar di bawah ini :



Kepemimpinan

Gambar 2.1 Paradigma Konseptual

2.3. Hipotesis

Komitmen

Organisasional

Menurut (Azwar, 2014) Hipotesis adalah dugaan sementara atau jawaban sementara dari pernyataan yang ada pada perumusan masalah penelitian. Berdasarkan rumusan masalah serta tujuan dari penelitian ini, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara.
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara
3. Kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara
4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara
5. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara
6. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara
7. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian survey, karena mengambil sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian (Nasution, Fahmi, Jufrizen, Muslih, & Prayogi, 2020). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kuantitatif dan asosiatif. Dimana dilihat dari jenis datanya maka penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, namun juga apabila dilihat dari cara penjelasannya maka penelitian menggunakan pendekatan asosiatif. Kuantitatif yakni menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut (Sugiyono, 2018). Penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2018) Didalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara.

3.2. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur dan untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Untuk menghindari kesalahan penafsiran terhadap variabel istilah dalam penelitian ini, maka diperlukan definisi yang lebih spesifik, yaitu:

1. Kinerja (Y)

(Wibisono, 2011) (Wibisono, 2011) menyatakan “Kinerja adalah hasil dari prestasi karyawan yang telah dicapai seorang karyawan sesuai dengan fungsi pokoknya pada periode tertentu.”

Adapun indikator kinerja adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1

Indikator Kinerja Karyawan

Variabel	Indikator	Item Pernyataan
Kinerja karyawan (Y)	1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.	1
	2. Berani mengambil resiko.	2
	3. Memiliki tujuan yang realistis.	3
	4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.	4
	5. Memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam kegiatan kerja yang dilakukannya.	5
	6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.	6,7

Sumber: (Wibisono,2011)

2. Kepemimpinan (X_1)

Menurut (Hani Handoko, 2012) kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Adapun indikator disiplin adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2
Indikator Kepemimpinan

Variabel	Indikator	Item Pernyataan
Kepemimpinan (X_2)	1. Kemampuan Analitis	1
	2. Keterampilan Berkomunikasi	2
	3. Keberanian	3
	4. Kemampuan Mendengar	4
	5. Ketegasan	5,6

Sumber: (Kartono, 2014)

3. Budaya Organisasi (X_2)

(Darmawan, 2013) “ Mengatakan bahwa, Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lain”. Adapun indikator Budaya Organisasi adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2
Indikator Budaya Organisasi

Variabel	Indikator	Item Pernyataan
Budaya Organisasi (X_1)	1. Norma	1,2
	2. Nilai Dominan	3
	3. Aturan	4,5
	4. Iklim Organisasi	6

Sumber: (Menurut Umi, dkk (2015:03)

3. Komitmen Organisasional (Z)

(Kurniawan (2013) Komitmen organisasi merupakan komitmen yang diciptakan oleh semua komponen komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi. Adapun indikator disiplin adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4

Indikator Komitment Organisasional

Variabel	Indikator	Item Pernyataan
Komitmen Organisasional (Z)	1. Komitmen Afektif	1,2,3
	2. Komitmen Bekelanjutan	3,4
	3. Komitmen Normatif	5,6,7

Sumber (Kurniawan, 2013)

3.3. Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara Jl. Putri Hijau No. 14 Kota Medan.

3.3.2. Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari 2022 sampai dengan bulan Agustus 2022, dengan rincian kegiatan sebagai berikut :

Tabel 3.4

Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Tahun 2022																																			
		Februari				Maret				April				Mei				Juni				Juli				Agustus				Septemb er							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Prariset	■	■	■	■																																
2	Pengajuan Judul																																				
3	Pembuatan Proposal																																				
4	Seminar Proposal																																				
5	Revisi																																				
6	Riset																																				
7	Pengumpulan data																																				
8	Bimbingan Skripsi																																				
9	Sidang Meja Hijau																																				

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu dan ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono. 2018). Populasi

dalam penelitian ini adalah seluruh Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara yang berjumlah 68 orang.

Tabel 3.5

Jumlah Pegawai

No.	Bagian	Jumlah
1	Bidang Pengembangan dan Pengendalian Pendapatan Daerah	27
2	Bidang Pajak Kendaraan Bermotor	19
3	Bidang Retribusi dan Pendapatan Lainnya	22
	TOTAL	68

Sumber (BPRD Medan Utara)

3.4.2. Sampel

Menurut (Sugiyono, 2013) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

Menurut Sugiyono (2016) Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel dengan cara mengambil seluruh anggota populasi sebagai responden atau sampel. Maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh sebanyak 68 orang berdasarkan jumlah karyawan di Badan Pengelolaan dan Retribusi Daerah Medan Utara.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah:

1. Angket (Questioner) yaitu pertanyaan / pernyataan yang disusun untuk mengetahui pendapat / persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti. Angket dalam penelitian ini ditunjukkan kepada pegawai dan pertanyaan sesuai dengan budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara.

Tabel 3.5.

Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Untuk menguji apakah instrumen yang diukur cukup layak digunakan sehingga mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan pengukurannya maka perlu diuji validitas dan reliabilitas.

a) Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kevalidan atau kebenaran dari instrumen kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data. Validitas isi pengujiannya dilakukan dengan konsultasi dengan dosen

ahli dan diambil dari beberapa pendapat para ahli. Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan / pernyataan, maka digunakan korelasi *product moment* (Sugiyono, 2018), yaitu :

$$r_{xy} = \frac{n\sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{(n\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2)(n\sum y_i^2 - (\sum y_i)^2)}}$$

Di mana:

r_{xy} = Korelasi sederhana antara X terhadap Y

n = Banyaknya pasangan pengamatan

$\sum x_i$ = Jumlah pengamatan variabel x

$\sum y_i$ = Jumlah pengamatan variabel y

$(\sum x_i^2)$ = Jumlah kuadrat pengamatan variabel x

$(\sum y_i^2)$ = Jumlah kuadrat pengamatan variabel y

$(\sum x_i)^2$ = Kuadrat jumlah pengamatan variabel x

$\sum x_i y_i$ = Jumlah hasil kali variabel x dan y

Ketentuan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak yaitu dilakukan dengan menggunakan uji 2 sisi dengan taraf signifikan 0,05 yaitu jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid). Sebaliknya jika r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} (uji 2sisi dengan sig. 0,05) maka

instrumen atau item-item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

a) Uji Reliabilitas

Penguji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan crinbach Alpha.

Menurut Azuar (2013) dikatakan reliabel bila hasil cronbach Alpha 0,60 dengan

rumus sebagai berikut:

$$r_n = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[\frac{\sum \sigma_{b^2}}{\sigma_1^2} \right] \text{ (Juliandi et al., 2015)}$$

Keterangan:

r_n : Reliabilitas instrumen

k : Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_{b^2}$: Total varians butir

σ_1^2 : Varians total

Kriteria pengujian reliabilitas instrumen adalah sebagai berikut:

- a) Jika nilai koefisien reliabilitas yakni $\geq 0,60$ maka instrumen memiliki reliabilitas yang baik.
 - b) Jika nilai koefisien reliabilitas yakni $\leq 0,60$ maka instrumen memiliki reliabilitas yang kurang baik.
2. Wawancara (interview) yaitu data yang didapat dengan melakukan tanya jawab dengan para pegawai Badan Pengeloalaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara.

3. Studi dokumentasi yaitu data yang didapat dengan cara mempelajari data yang ada dan informasi yang diperoleh dari dokumen di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara.

2.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah analisis data kuantitatif dan menggunakan model Path Analysis (Analisis Jalur) dengan bantuan Smart PLS versi 3. Pertimbangan peneliti dalam menggunakan PLS karena PLS dapat digunakan untuk melakukan konfirmasi teori (theoretical testing) dan merekomendasikan hubungan yang belum ada dasar teorinya (eksploratori) dan PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksi dan indikator formatif. Model analisis jalur semua variabel laten (variabel yang tidak dapat diketahui kuantitasnya secara langsung) dalam PLS terdiri dari 3 (tiga) set hubungan yaitu : Inne model, Outer model I dan Weight relation (Ghozali, 2008)

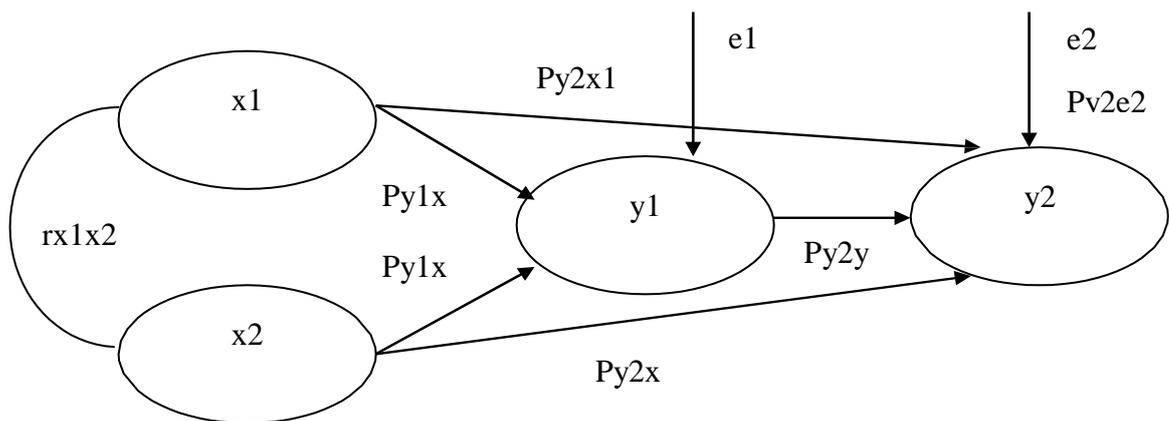
1. Analisis Jalur (Path Analysis)

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan path analysis. Path analysis merupakan teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda apabila variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung (Chole, M. K. ., And Rutherford, R. D., 1993).

a) Persamaan Struktur dan Diagram Jalur

Langkah awal penerapan model analisis jalur adalah merumuskan persamaan struktural dan diagram jalur. Kemudian dilanjutkan dengan

perumusan pengaruh antar variabel yang dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total. Pengaruh langsung adalah pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi tanpa melalui variabel endogen lain, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah dan pengaruh total. Pengaruh langsung adalah pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi tanpa melalui variabel endogen lain, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah pengaruh satu variabel endogen lain yang terdapat dalam satu model kualitas yang sedang dianalisis. Pengaruh total adalah jumlah dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Adapun model diagram jalur penelitian ini berdasarkan paradigma hubungan antar-variabel adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1

Keterangan :

Hubungan Struktural Variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kinerja dan Komitmen Organisasional

x1	=	Kepemimpinan
x2	=	Budaya Organisasi
y1	=	Kinerja
y2	=	Komitmen Organisasional
e1	=	Merupakan variabel lain yang mempengaruhi kinerja tetapi tidak diteliti
e2	=	Merupakan variabel lain yang mempengaruhi kepemimpinan tetapi tidak diteliti
py1x1	=	Merupakan koefisien jalur dari variabel x1 terhadap y1
py1x2	=	Merupakan koefisien jalur dari variabel x2 terhadap y1
py2x1	=	Merupakan koefisien jalur dari variabel x1 terhadap y2
py2x2	=	Merupakan koefisien jalur dari variabel x2 terhadap y2
py2y1	=	Merupakan koefisien jalur dari variabel y1 terhadap y2
py1e1	=	Merupakan koefisien jalur dari variabel lain yang mempengaruhi variabel y1
py2e2	=	Merupakan koefisien jalur dari variabel lain yang mempengaruhi variabel y2

Paradigma hubungan struktural antar variabel terdiri dari dua sub-struktur :

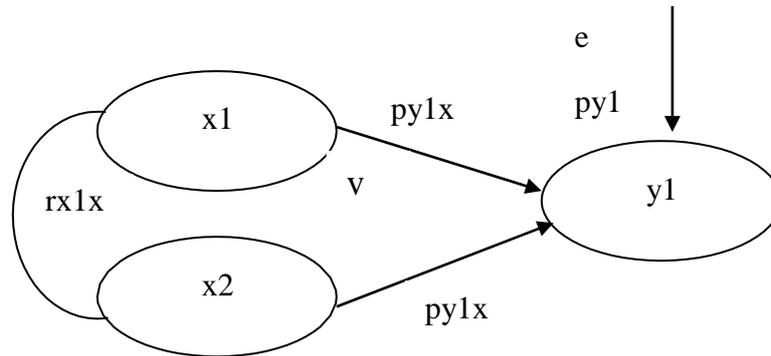
Sub-Struktur 1:

Sub-struktur pertama mengidentifikasi pengaruh variabel

Kepemimpinan (x1), Budaya Organisasi (x2) terhadap Kinerja (y1). Pengaruh variabel ditentukan melalui koefisien jalur, seperti tertulis dalam persamaan struktural sebagai berikut:

$$y1 = p_{y1x1}x1 + p_{y1x2}x2 + p_{y1e1}$$

Keterkaitan antar variabel dari persamaan diatas dapat digambarkan dalam bentuk sebagai berikut :



Gambar 3.2 Sub-Struktur

1. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Uji hipotesis untuk pengaruh dari variabel x_1 dan x_2 terhadap variabel y_1 dilakukan dengan menguji hipotesis berikut :

H_0 : $\rho_{y_1x_i} = 0$, y_1 dipengaruhi variabel x_1

H_1 : $\rho_{y_1x_i} > 0$, y_1 dipengaruhi variabel x_i

Sedangkan untuk hubungan pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total dapat dilihat pada tabel 3.7 berikut ini :

Tabel 3.7

Rumusan Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan terhadap Kinerja

Pengaruh Variabel	Pengaruh			Total
	Langsung	Tidak Langsung		
		Melalui x_1	Melalui x_2	
x_1 terhadap y_1	(a)		(c)	(a)+(c)=(e)
x_2 terhadap y_1	(b)	(d)		(b)+(d)=(f)
Pengaruh secara simultan				(e)+(f)=(g)
Pengaruh variabel luar				1-(g)

Keterangan :

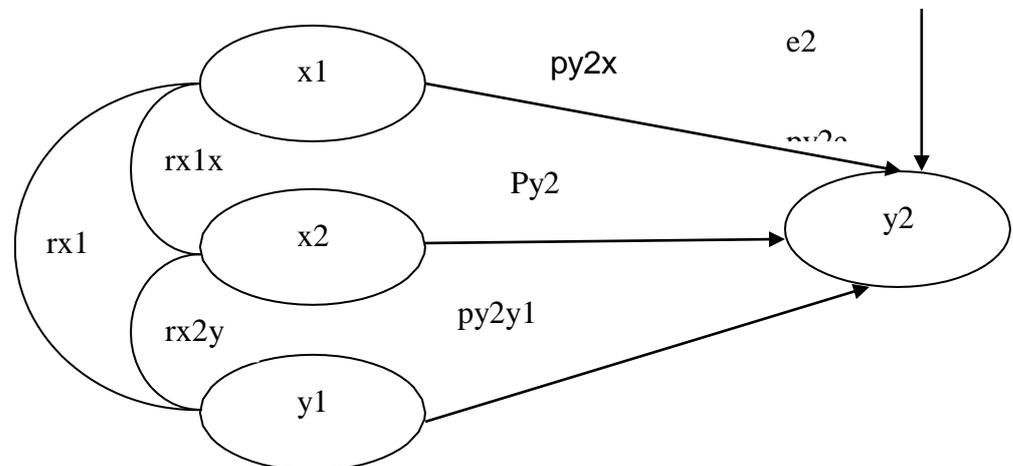
- (a) = $\rho_{y_1x_1}$
- (b) = $\rho_{y_1x_2}$
- (c) = $\rho_{y_1x_1} \cdot \rho_{x_1x_2}$
- (d) = $\rho_{y_1x_2} \cdot \rho_{x_1x_2}$

Sub-struktur 2 :

Sub-struktur kedua mengidentifikasi pengaruh variabel Kepemimpinan (x_1), Budaya Organisasi (x_2) dan Kinerja (y_1) terhadap Komitmen Organisasional (y_2). Pengaruh variabel ditentukan melalui koefisien jalur, seperti tertulis dalam persamaan struktural sebagai berikut:

$$y_2 = \rho_{y_2x_1}x_1 + \rho_{y_2x_2}x_2 + \rho_{y_2y_1}y_1 + \rho_{y_2e_2}$$

Keterkaitan antar variabel dari persamaan ini dapat digambarkan dalam bentuk sebagai berikut :



Gambar 3.3

Sub-struktur 2. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja terhadap Komitmen Organisasi

Uji hipotesis untuk pengaruh dari variabel x_1, x_2, y_1 terhadap variabel y_2 dilakukan dengan menguji hipotesis berikut :

- H_0 : $\rho_{y_2x_1} = 0, y_2$ tidak dipengaruhi variabel x_1
- H_1 : $\rho_{y_2x_1} > 0, y_2$ dipengaruhi oleh variabel x_i dimana $i = 1, 2$
- H_0 : $\rho_{y_2y_1} = 0, y_2$ tidak dipengaruhi variabel y_1

$H_1 : \beta_{y_2 y_1} > 0, y_2$ dipengaruhi oleh variabel y_1

Sedangkan untuk hubungan pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total dapat dilihat pada tabel 3.8 berikut ini :

Tabel 3.8
Rumusan Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung,
Dan Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja terhadap
Komitmen Organisasional

Pengaruh Variabel	Pengaruh				Total
	Langsung	Tidak Langsung			
		Melalui x_1	Melalui x_2	Melalui y_1	
x_1 terhadap y_2	(a)		(d)	(e)	(a)+(d)+(e)=(j)
x_2 terhadap y_2	(b)	(f)		(g)	(b)+(f)+(g)=(k)
y_1 terhadap y_2	(c)	(h)	(i)		(c)+(h)+(i)=(l)
Pengaruh secara simultan					(j)+(k)+(l)=(m)
Pengaruh variabel luar					1-(m)

Keterangan :

(a) = $\beta_{y_2 x_1}$

(b) = $\beta_{y_2 x_2}$

(c) = $\beta_{y_2 y_1}$

(d) = $\beta_{y_2 x_1} \cdot r_{x_1 x_2}$

(e) = $\beta_{y_2 x_1} \cdot r_{x_1 y_1}$

(f) = $\beta_{y_2 x_2} \cdot r_{x_1 x_2}$

(g) = $\beta_{y_2 x_2} \cdot r_{x_2 y_1}$

(h) = $\beta_{y_2 y_1} \cdot r_{x_1 y_1}$

(i) = $\beta_{y_2 y_1} \cdot r_{x_2 y_1}$

2. Partial Least Square (PLS)

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) untuk menhujai dua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan smartPLS 3 untuk menguji

hubungan antar variabel. PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian (Ghozali, 2008) Terdapat enam langkah yang akan ditempuh, yaitu : (1) Spesifikasi model, membuat Inner Model yang menggambarkan hubungan penelitian ini pendugaan-pendugaan parameter dilakukan dengan melihat nilai Weight Estimate dan nilai Path Estimate (Hartono, 2011). (2) membuat diagram jalur. Menurut (Purwohandoko, 2009), hasil perancangan dari Inner Model dan Outer Model selanjutnya dapat dinyatakan dalam bentuk diagram jalur.

Ada dua hal yang perlu dilakukan antara lain menyusun model struktural yaitu menghubungkan antar variabel laten baik endogen maupun eksogen dan variabel eksogen dengan indikator, (3) konversi diagram jalur ke dalam persamaan setelah model dikembangkan dalam sebuah diagram jalur, selanjutnya diagram jalur dikonversikan kedalam model persamaan yang spesifik, sehingga dapat diketahui berapakah nilai dari besar pengaruh diantara variabel laten dan indikatornya, (4) pendugaan parameter setelah model di spesifikasikan secara lengkap ke dalam persamaan, langkah berikutnya adalah melakukan pendugaan terhadap parameter dari variabel endogen (Y) dan variabel eksogen (X). Pendugaan parameter bertujuan mengestimasi model teoritis yang dibangun dengan mengukur kebaikan model pada jenjang variabel laten dan parameter yang di estimasi atau indikatornya.

3. Evaluasi Kriteria Goodness Of Fit

- a. Evaluasi model pengukuran refleksi (Outer Model) bertujuan untuk mengukur skor yang dinilai berdasarkan korelasi yang dihitung dengan convergent validity, discriminant validity dan composite reliability model konstruk dimana harus diukur lagi menggunakan Qsquare predictive relevance untuk menilai seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya (Solimun, 2010)
- b. Evaluasi model pengukuran struktural (Inner Model) ditentukan berdasarkan nilai R- Square atau koefisien determinasi dari variabel laten. R- Square yang di peroleh merupakan nilai sebuah pekerjaannya untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.
- c. Pengujian hipotesis, dilakukan dengan metode resampling bootstrap. Penerapan metode resampling memungkinkan berlakunya data bebas distribusi, tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar.

4. Tahapan – Tahapan Analisis Data Partial Least Square (PLS)

- a. Tahapan analisis data untuk model yang menggunakan variabel intervening adalah sebagai berikut : 1) Analisis model pengukuran (Outer Model) : a) Validitas dan reliabilitas konstruk (construct reliability and validity), b) Validitas diskriminan ; 2) Analisis model pengukuran (Inner Model) : a) R-square, b) F-square, c) Pengujian hipotesis, yakni pengaruh langsung (direct effect), d) Pengaruh tidak langsung (indirect effect), Pengaruh total (total effect).

- b.** Tahapan analisis data untuk model yang menggunakan variabel moderator adalah sebagai berikut : 1) Analisis model pengukuran (Outer Model) : a) Validitas dan reabilitas konstruk (construct reliability and validity), b) Validitas diskriminasi (discriminant validity) ; 2) Analisis model pengukuran (Inner Model) : a) R-square, b) F-square, c) pengujian hipotesis, d) Pengaruh variabel interaksi (Juliandi,2018).

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Identitas Responden

Sebelum data diolah lebih lanjut, penulis akan mendistribusikan identitas responden penelitian yang menjadi sampel penelitian, dalam penelitian ini identitas responden yang ditanyakan adalah, usia, jenis kelamin dan lama kerja.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 35 tahun	4	5.9	5.9	5.9
	35-45 tahun	27	39.7	39.7	45.6
	45-55 tahun	27	39.7	39.7	85.3
	> 55 tahun	10	14.7	14.7	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

(Sumber Data diolah)

Tabel 4.1 menunjukkan usia responden, dalam penelitian ini terlihat untuk responden yang berusia dibawah 35 tahun berjumlah 4 orang (5.9%) responden yang berusia diantara 35-45 tahun berjumlah 27 orang (39.7%) dan responden yang berusia diantara 45-55 tahun berjumlah 27 orang (39.7%) lalu responden yang berusia diatas 55 tahun berjumlah 10 orang (14.7%).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki Laki	32	47.1	47.1	47.1
	Perempuan	36	52.9	52.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Tabel 4.2 menunjukkan jenis kelamin responden yang menjadi sampel penelitian. Dalam penelitian ini responden berjenis kelamin laki laki berjumlah 32 orang (47.1%), kemudian responden yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 36 orang.

Tabel 4.3 Lama Kerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 10 tahun	20	29.4	29.4	29.4
	10-15 tahun	24	35.3	35.3	64.7
	> 15 tahun	24	35.3	35.3	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

(Sumber Data diolah)

Tabel 4.3 menunjukkan persentase lama kerja responden, dalam penelitian ini responden yang sudah bekerja dibawah 10 tahun berjumlah 20 orang (29.4%), responden yang sudah bekerja selama 10-15 tahun berjumlah 24 orang (35.3%) dan responen yang sudah bekerja diatas 15 tahun berjumlah 24 orang (35.3%).

4.1.2 Analisis Variabel Penelitian

Uji ini bertujuan untuk melihat distribusi jawaban responden dari kuisisioner yang sudah disebarakan sebelumnya, dalam penelitian ini penulis menggunakan skala likert dengan skor jawaban adalah 1-5.

Tabel 4.4
Skor Angket untuk Variabel Kepemimpinan (X1)

No	STS		TS		KS		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	-	-	-	-	-	-	52	76.5	16	23.5
2	-	-	-	-	-	-	51	75	17	25
3	-	-	-	-	-	-	52	76.5	16	23.5
4	-	-	-	-	-	-	52	76.5	16	23.5
5	-	-	-	-	-	-	50	73.5	18	26.5
6	-	-	-	-	1	1.5	48	70.6	19	27.9

(Sumber data diolah)

Dari jawaban responden untuk variabel kepemimpinan sudah sangat baik hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 50%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan memiliki kinerja yang tinggi. Dapat dilihat dari cara menjalankan perusahaan yang diatur oleh atasan yang dapat diandalkan dan sikap karyawan dalam bekerja.

Tabel 4.5
Skor Angket untuk Variabel Budaya Organisasi (X2)

No	STS		TS		KS		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	-	-	-	-	1	1.5	48	70.6	19	27.9
2	-	-	-	-	1	1.5	49	72.1	18	26.5
3	-	-	-	-	1	1.5	48	70.6	19	27.9
4	-	-	-	-	-	-	49	72.1	19	27.9
5	-	-	-	-	2	2.9	47	69.1	19	27.9
6	-	-	-	-	1	1.5	48	70.6	19	27.9

(Sumber data diolah)

Dari jawaban responden untuk variabel budaya organisasi sudah sangat baik hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 50%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kebiasaan kebiasaan yang terjadi diperusahaan sudah berjalan dengan baik. Dapat dilihat dari kondisi perusahaan yang berjalan dengan baik.

Tabel 4.6
Skor Angket untuk Variabel Komitmen Organisasi (Z)

No	STS		TS		KS		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	-	-	-	-	1	1.5	48	70.6	19	27.9
2	-	-	-	-	2	2.9	50	73.5	16	23.5
3	-	-	3	4.4	23	33.8	33	48.5	9	13.2
4	-	-	-	-	2	2.9	45	66.2	21	30.9
5	-	-	1	1.5	2	2.9	44	64.7	21	30.9
6	-	-	1	1.5	1	1.5	42	61.8	24	35.3
7	-	-	1	1.5	1	1.5	38	55.9	28	41.2

(Sumber data diolah)

Dari jawaban responden untuk variabel komitmen organisasi sudah sangat baik hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 50%. Dari kesimpulan diatas dapat dikatakan bahwa putusan putusan yang dikeluarkan perusahaan sudah bersifat baik hal ini ditandai dengan tidak adanya keluhan akan kebijakan yang sudah dikeluarkan perusahaan.

Tabel 4.7
Skor Angket untuk Variabel Kinerja (Y)

No	STS		TS		KS		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	-	-	-	-	4	5.9	41	60.3	23	33.8
2	-	-	-	-	3	4.4	41	60.3	24	35.3
3	-	-	-	-	4	5.9	44	64.7	20	29.4
4	-	-	-	-	8	11.8	37	54.4	23	33.8
5	-	-	-	-	3	4.4	39	57.4	26	38.2
6	-	-	-	-	-	-	41	60.3	27	39.7
7	-	-	-	-	1	1.5	42	61.8	25	36.8
8	-	-	-	-	1	1.5	42	61.8	25	36.8
9	-	-	-	-	1	1.5	43	63.2	24	35.3

(Sumber data diolah)

Dari jawaban responden untuk variabel kinerja karyawan sudah sangat baik hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 50%. Dari kesimpulan diatas dapat dikatakan bahwa karyawan memiliki kinerja yang tinggi. Dapat dilihat dari kualitas kerja dan kuantitas kerja karyawan yang dapat diandalkan dan sikap karyawan dalam bekerja.

4.1.3 Analisis Data

4.1.3.1 Analisis Efek Mediasi (Mediation Effects)

a. Analisis Model Pengukuran/Measurement Model Analysis (Outer Model)

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 2 pengujian, antara lain; (1) Validitas dan reliabilitas konstruk (construct reliability and validity) dan (2) Validitas Diskriminan (discriminant validity).

1) . *Construct reliability and validity*

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria composite reliability adalah > 0.6 (Juliandi, 2018)

Tabel 4.8 Composite Reliability

<i>Composite Reliability</i>	
X1	0,912
X2	0,942
Y	0,923
Z	0,899

Sumber : Data SEM-PLS 2022

Kesimpulan pengujian composite reability sebagai berikut:

- a) Variabel Kepemimpinan (X1) adalah reliable, karena nilai composite reliability $0.912 > 0.6$

- b) Variabel Budaya Organisasi (X2) adalah reliable, karena nilai composite reliability $0.942 > 0.6$
- c) Variabel kinerja karyawan (Y) adalah reliable, karena nilai composite reliability $0.923 > 0.6$.
- d) Variabel Komitmen Organisasi (Y) adalah reliable, karena nilai composite reliability $0.899 > 0.6$.

2) *Discriminant Validity*

Discriminant validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator bisa dilihat dari nilai *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jikalau korelasi konstruk pengukuran nilainya lebih besar dari konstruk lainnya, maka menunjukkan bahwa konstruk laten memiliki ukuran pada blok mereka lebih baik dari ukuran pada blok lainnya (Ghozali, 2014). Berikut ini merupakan hasil output dari uji *discriminant validity* menggunakan SmartPLS 3.0 :

^	BUDAYA ORGANISASI	KEPEMIMPINAN	KINERJA	KOMITMEN ORGANISASI
PY1	0.224	0.300	0.640	0.162
PY2	0.448	0.480	0.783	0.307
PY3	0.482	0.533	0.692	0.402
PY4	0.275	0.347	0.746	0.277
PY5	0.457	0.410	0.711	0.318
PY6	0.456	0.459	0.803	0.445
PY7	0.564	0.470	0.808	0.562
PY8	0.535	0.484	0.795	0.514
PY9	0.513	0.377	0.821	0.569
X11	0.685	0.873	0.472	0.605
X12	0.794	0.890	0.443	0.573
X13	0.608	0.840	0.473	0.527
X14	0.727	0.859	0.561	0.555
X15	0.670	0.839	0.522	0.560
X16	0.754	0.830	0.474	0.569
X21	0.788	0.811	0.521	0.561
X22	0.751	0.730	0.536	0.496

X23	0.853	0.599	0.415	0.628
X24	0.784	0.552	0.520	0.599
X25	0.827	0.686	0.500	0.786
X26	0.770	0.575	0.412	0.680
Z1	0.763	0.574	0.424	0.826
Z2	0.692	0.687	0.420	0.843
Z3	-0.037	0.045	0.065	-0.091
Z4	0.691	0.628	0.533	0.848
Z5	0.660	0.496	0.429	0.856
Z6	0.577	0.479	0.543	0.843
Z7	0.582	0.441	0.474	0.822

Gambar 4.1 Discriminant validity (Cross Loadings)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari masing masing variabel laten memiliki nilai yang lebih besar jika dibandingkan dengan nilai indikator variabel laten lainnya. Sebagai contoh perbandingan nilai *loading factor* pada kinerja karyawan sebesar 0,920 yang lebih besar dari nilai *loading factor* konstruk lainnya.). Menurut hasil di atas dapat dilihat bahwa semua variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik. Maka dapat disimpulkan bahwa uji validitas *discriminant validity* sudah terpenuhi, dan dapat dinyatakan valid.

Selain menggunakan nilai *loading factor*, metode yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian terhadap *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari *average variance extracted* untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk satu dengan konstruk lainnya dalam model. Apabila pada suatu model memiliki akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya, maka dikatakan bahwa model tersebut memiliki *discriminant validity* yang baik.

Untuk melihat nilai akar kuadrat dari AVE dapat dilihat pada tabel Fornell Lacker Criterium, sebagai berikut:

	BUDAYA ORGANISASI	KEPEMIMPINAN	KINERJA	KOMITMEN ORGANISASI
BUDAYA ORGA...	0.796			
KEPEMIMPINAN	0.826	0.855		
KINERJA	0.608	0.576	0.758	
KOMITMEN OR...	0.793	0.661	0.557	0.778

Gambar 4.2 Discriminant Validity (Fornell Lacker Criterium)

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat bahwa nilai akar kuadrat AVE pada variabel kinerja karyawan 0.758 Nilai tersebut lebih besar daripada variabel lain , Maka, berdasarkan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam model yang sudah diestimasi memiliki nilai discriminant validity yang cukup baik.

b. Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (Inner Model)

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) R-square; (2) f-square; (3) Mediation effects: (a) Direct effects; (b) Indirect effects; dan (c) Total effects.

1) R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk (Juliandi, 2018). Kriteria dari R-Square adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75

→ model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted)= 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

	R Square	R Square Adjusted
KINERJA	0.386	0.367
KOMITMEN OR...	0.638	0.621

Gambar 4.3 R-Square

(1) R-Square Adjusted Model = 0,368. Artinya kemampuan variabel X1 (Kepemimpinan) dan X2 (Budaya Organisasi) dalam menjelaskan Y (kinerja karyawan adalah sebesar 36.8% dengan demikian model tergolong sedang (baik). Sedangkan R-Square Adjusted Model = 0,621 Artinya kemampuan variabel X1 (Kepemimpinan) dan X2 (Budaya Organisasi) dalam menjelaskan Z (Komitmen organisasi) adalah sebesar 62.1 % dengan demikian model tergolong kuat (baik).

2) *F-Square*

Pengukuran F-Square atau effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (f-square) disebut juga efek perubahan . Artinya, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai $f^2 = 0.02 \rightarrow$ Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai $f^2 = 0.15 \rightarrow$ Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai $f^2 = 0.35 \rightarrow$ Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.9 F-Square

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan	Kinerja	Komitmen Organisasi
Budaya Organisasi			0.090	0.427
Kepemimpinan			0.028	0.000
Kinerja				0.025
Komitmen Organisasi				

(Sumber data diolah)

Kesimpulan nilai F-Square dapat dilihat pada tabel 4.8 adalah sebagai berikut: Variabel X_1 (Kepemimpinan) dan X_2 (Budaya Organisasi) terhadap Y (kinerja) memiliki nilai $f^2 = 0,028$, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

3) Efek Mediasi

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) R-square; (2) f-square; (3) Mediation effects: (a) Direct effects; (b) Indirect effects; dan (c) Total effects.

a) *Direct Effect*

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (path coefficient): (a) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (PValue):

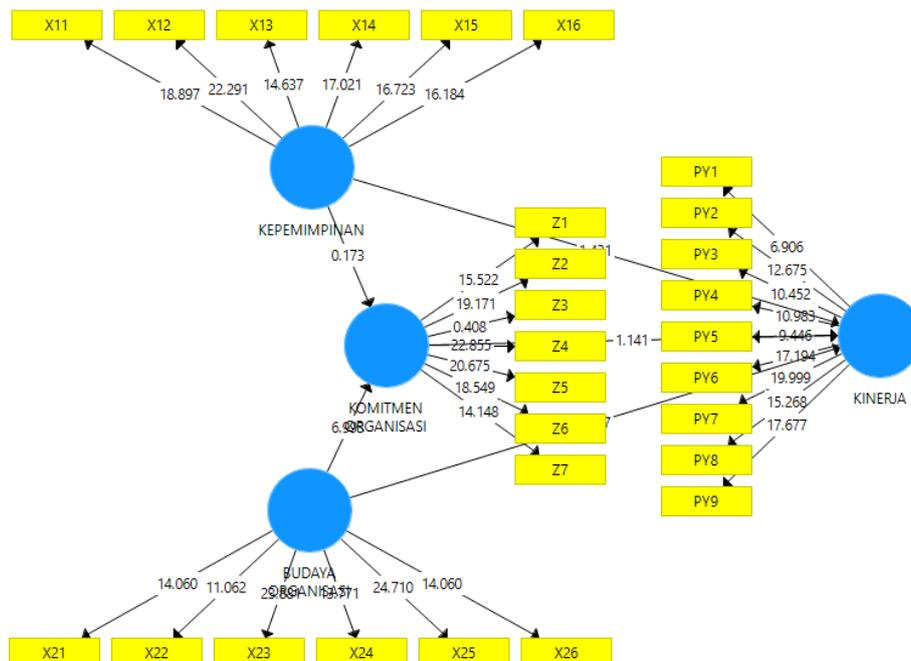
- 1) Jika nilai P-Values<0.05, maka signifikan; dan
- 2) Jika nilai P- Values>0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 4.10 Direct Effect

	Original Sample	P-Values
X1→ Y	0,252	0,224
X1→Z	0,863	0,021
Z→Y	0,119	0,254
X2→ Y	0,406	0,011
X2→Z	0,773	0,000

Sumber: Data SEM-PLS 2020

Koefisien jalur (path coefficient) dalam Tabel 4.14 memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada original sample), antara lain: pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja adalah 0,252 dan p values sebesar 0,224 menunjukkan hubungan yang positif tapi tidak signifikan, lalu pengaruh antara kepemimpinan dengan komitmen organisasi adalah 0,863 dan p values sebesar 0,021 menunjukkan hubungan yang positif dan tidak signifikan, pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja adalah 0,119 dan p values sebesar 0,254 menunjukkan hubungan yang positif tapi tidak signifikan, pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja adalah 0,406 dan p values 0,011 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan kemudian hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi adalah 0,733 dan p values 0,000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan



Gambar 4.4 Efek Mediasi

Secara grafis ringkasan dari hasil pengaruh langsung (direct effect) di atas dapat dilihat di dalam gambar 4.4.

b) Indirect Effect

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai P-Values <0.05 , maka signifikan, artinya variabel memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai P-Values >0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen (X1/kinerja). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

c) Total Effect

Total effect (total efek) merupakan total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018)

Tabel 4.11 Total Effect

	Original Sample	P-Values
X1→Y	0,241	0,141
X1→Z	0,863	0,021
Z→Y	0,119	0,254
X2→Y	0,406	0,011
X2→Z	0,773	0,000

Sumber: Data SEM-PLS 2020

Kesimpulan dari nilai total effect pada tabel 4.10 adalah sebagai berikut: (1) Total effect untuk hubungan X1 (kepemimpinan) dan Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 0,241; (2) Total effect untuk hubungan X2 (Budaya organisasi) dan Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 0,406, kemudian Total effect untuk hubungan X1 (kepemimpinan) dan Z (Komitmen Organisasi) adalah sebesar 0,863; (2) Total effect untuk hubungan X2 (Budaya organisasi) dan Y (Komitmen) adalah sebesar 0,773, sedangkan untuk total efek Z (Komitmen Organisasi) dan Y (kinerja karyawan) adalah 0,119

4.1.4 Pengujian Hipotesis

1. Dalam penelitian ini kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara, hal ini terlihat dari nilai direct effect adalah 0,252 dan p values sebesar 0,224 menunjukkan hubungan yang positif tapi tidak signifikan, artinya H_0 diterima dan H_a ditolak.
2. Dalam penelitian ini Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara hal ini terlihat dari nilai direct effect adalah 0,406 dan p values 0,011 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan artinya H_a diterima dan H_0 ditolak
3. Dalam penelitian ini Kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara hal ini terlihat dari nilai direct effect adalah 0,863 dan p values sebesar 0,021 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan artinya H_a diterima dan H_0 ditolak.

4. Dalam penelitian ini Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara hal ini terlihat dari nilai direct effect adalah 0,733 dan p values 0,000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan artinya H_0 diterima dan H_1 ditolak.
5. Dalam penelitian ini Komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara hal ini terlihat dari nilai direct effect adalah 0,119 dan p values sebesar 0,254 menunjukkan hubungan yang positif tapi tidak signifikan, artinya H_0 diterima dan H_1 ditolak.
6. Dalam penelitian ini Kepemimpinan berpengaruh tidak berpengaruh terhadap terhadap kinerja dan komitmen organisasional bukan sebagai sebagai variabel intervening pada pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara hal ini dikarenakan nilai indirect effect $> 0,05$ yakni 0,241 dan nilai p- value 0,141.
7. Dalam penelitian ini Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara, Total effect untuk hubungan X2 (Budaya organisasi) dan Y (Komitmen) adalah sebesar 0,773, dan p value sebesar $0,000 < 0,05$ sedangkan untuk total efek Z (Komitmen Organisasi) dan Y (kinerja karyawan) adalah 0,119.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Kinerja sangat berperan penting bagi perusahaan, karena kinerja merupakan faktor yang berhubungan dengan keberhasilan perusahaan. Untuk itu perusahaan perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja guna untuk mengevaluasi kerja para karyawannya. Dengan adanya kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi semangat kerja pegawai sehingga meningkatkan kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara, hal ini terlihat dari nilai direct effect adalah 0,252 dan p values sebesar 0,224 menunjukkan hubungan yang positif tapi tidak signifikan, artinya H_0 diterima dan H_a ditolak. Hasil penelitian tidak sejalan yang dilakukan oleh (Suryani, 2016) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values). Atau norma-norma (beliefs). Asumsi- asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah- masalah porganisasinya. Dengan adanya norma-norma yang berlaku dan dapat diikuti oleh pegawai biasanya akan meningkatkan kinerja pegawai, misalnya budaya disiplin, budaya kerja sama yang baik, tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara hal ini terlihat dari

nilai direct effect adalah 0,406 dan p values 0,011 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan artinya H_0 diterima dan H_a ditolak. Hasil penelitian yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ainanur & Tirtayasa, 2018) dan (Sulaksono, 2015) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Komitmen organisasil adalah komitmen yang dijadikan sebagai pegangan oleh para anggota dalam menjalankan roda organisasi tersebut, komitmen adalah keterlibatan seorang karyawan yang menunjukkan adanya rasa pengidentifikasian dengan tujuan perusahaan, perasaan keterlibatan dalam perusahaan, dan rasa kesetiaan. Komitmen organisasional akan memberikan dampak terhadap semangat kerja serta loyalitas pegawai terhadap perusahaan, hal ini tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini Komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara hal ini terlihat dari nilai direct effect adalah 0,119 dan p values sebesar 0,254 menunjukkan hubungan yang positif tapi tidak signifikan, artinya H_0 diterima dan H_a ditolak, Hasil penelitian tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fatmawati, 2017) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional

Kepemimpinan merupakan cara atau teknik seseorang pemimpin dalam usahanya untuk mempengaruhi dan mengarahkan para bawahannya agar mau melaksanakan tugasnya dengan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan yang baik dan dapat diterima oleh pegawai biasanya akan meningkatkan komitmen organisasi pegawai untuk bisa bekerja dengan baik dan bekerja dengan setia kepada perusahaan.

Dalam penelitian ini Kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara hal ini terlihat dari nilai direct effect adalah 0,863 dan p values sebesar 0,021 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan artinya H_0 diterima dan H_a ditolak, Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen, 2017) dan (S. M. Hasibuan & Bahri, 2018) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

4.2.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organiasional

Budaya organisai adalah sebagai perangkat sistem nilai- nilai (values). Atau norma-norma (beliefs). Asumsi- asumsi (assumptions). Atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah- masalah organisasinya.

Komitmen karyawan, baik tinggi maupun rendah akan berdampak pada karyawan itu sendiri, contohnya terhadap perkembangan karier karyawan di organisasi / perusahaan dan pada Organisasi, yaitu karyawan berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, dan loyalitas karayawan. Budaya organisasi merupakan salah satu turunan dari aturan perusahaan yang turun temurun dalam perusahaan, budaya organisasi akan mempengaruhi komitmen organisasi pegawai perusahaan tersebut.

Dalam penelitian ini Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara hal ini terlihat dari

nilai direct effect adalah 0,406 dan p values 0,011 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan artinya H_0 diterima dan H_a ditolak.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Mardiani & Dewi, 2015) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

4.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional

Kepemimpinan adalah sebuah cara seseorang pemimpin yang mempengaruhi perilaku bawahan agar mampu bekerja sama dengan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan lebih dari sekedar keanggotaan formal, tetapi juga meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya. Dengan meningkatnya komitmen organisasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai, biasanya akan merasa nyaman dengan kepemimpinan dari atasan sehingga akan meningkatkan komitmen dan kesetiiaannya kepada perusahaan.

.Dalam penelitian ini Kepemimpinan berpengaruh tidak berpengaruh terhadap terhadap kinerja dan komitmen organisasional bukan sebagai sebagai variabel intervening pada pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara hal ini dikarenakan nilai indirect effect $> 0,05$ yakni 0,241 dan nilai p-value 0,141. Hasil penelitian ini sejalan dengan peneltian yang dilakukan oleh (Taurisa & Ratnawati, 2012) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi menjadi penghubung atas pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

4.2.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional

Budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang menurut keyakinan norma-norma, dan nilai-nilai bersama menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi yang dapat diterima pegawai biasanya akan meningkatkan komitmen organisasional, kesetiaan dan loyalitas ini tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya.

Dalam penelitian ini Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara, Total effect untuk hubungan X2 (Budaya organisasi) dan Y (Komitmen) adalah sebesar 0,773, dan p value sebesar $0.000 < 0.05$ sedangkan untuk total efek Z (Komitmen Organisasi) dan Y (kinerja karyawan) adalah 0,119.

Hasilnya penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Taurisa & Ratnawati, 2012) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi menjadi penghubung atas pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

1. Dalam penelitian ini kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara,
2. Dalam penelitian ini Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara
3. Dalam penelitian ini Kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara .
4. Dalam penelitian ini Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara
5. Dalam penelitian ini Komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara
6. Dalam penelitian ini Kepemimpinan berpengaruh tidak berpengaruh terhadap terhadap kinerja dan komitmen organisasional bukan sebagai sebagai variabel intervening pada pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara
7. Dalam penelitian ini Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara.

5.2 Saran

Saran-saran yang dapat peneliti sampaikan berdasarkan hasil kesimpulan dari analisis data dan pembahasan penelitian karyawan pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Medan Utara adalah:

1. Penelitian yang akan datang hendaknya mengembangkan lebih jauh model ini dengan menambahkan variabel lain yang masih erat hubungannya, misalnya variabel stres kerja, motivasi, kompensasi, ataupun dengan indikator-indikator lain pada variabel yang sama.
2. Penelitian yang akan datang hendaknya melakukan penelitian pada objek yang lebih luas pada wilayah tertentu atau perusahaan jenis lainnya yang memiliki budaya organisasi serta lingkungan kerja yang berbeda. Menggunakan teknik analisis yang lain dalam menggali tentang variabel penelitian yang sejenis sehingga dapat dijadikan sebagai bahan pembanding untuk perbaikan penelitian selanjutnya.
3. Skala yang digunakan dalam penelitian ini memiliki interval ganjil. Kecenderungan kuesioner yang menggunakan interval ganjil adalah responden yang kurang memahami pertanyaan atau pernyataan kuesioner akan memilih interval tengah, yaitu netral. Sehingga pada penelitian selanjutnya, disarankan peneliti menggunakan interval genap dengan menghilangkan pilihan netral.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Peneliti sangat menyadari adanya keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya adalah:

1. Penelitian ini hanya mengambil sampel satu wilayah yaitu Medan Utara, akan lebih baik lagi jika pada penelitian selanjutnya responden diambil dari beberapa wilayah atau cabang lainnya
2. Variabel dalam penelitian masih dirasa belum cukup untuk mengukur kinerja karyawan, karena dari hasil penelitian masih ada variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.
3. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya 68 responden. Keterbatasan jumlah sampel dapat mengakibatkan hasil penelitian yang kurang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2234>
- Arianty, N. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 144–150.
- Azwar, J., Irfan, I., & Saprial, M. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. UMSU Press.
- Choe, M. K. ., And Rutherford, R. D. (1993). *Statistical Models for Causal Analysis*.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta.
- Erlina, K. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) di PT Mitra Karya Jaya Sentosa. *Eksekutif*, 14(2), 384–401.
- Fatmawati, P. dan. (2017). *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. 2(3), 67–79.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modelling* (Edisi II).
- Hani Handoko. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Hasibuan, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80.
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Hasyim, M. A. N., Maje, G. I. L., Alimah, V. ', & Priyadi, S. A. P. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kahatex. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 3(2), 58–69.
<https://doi.org/10.36778/jesya.v3i2.161>
- Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 12(2), 393–406.
<https://doi.org/10.24114/jupiis.v12i2.17881>
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.

- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis* (2nd ed.). UMSU Press.
- Kartono, K. (2011). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT RajawaliGrafindo Persada. Kartono, K. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT Raja Grafindo Persada.
- Kiswanto, M. (2010). , Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda. *Jurnal Ilmiah*.
- Luthans, F. (2016). *Perilaku Organisasi*. PT. Andi.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017a). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017b). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Susan Sandiasih (ed.); cetakan ke). PT Remaja Rosdakarya.
- Mardiani, A., & Dewi, M. S. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Bank Kalsel. *Jurnal Wawasan Manajemen*,3(3), 269–279.
<https://jwm.ulm.ac.id/id/index.php/jwm/article/view/7/7>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications, Inc.
<https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Muhammad, K. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik. *Artikel Ilmiah*.
- Muhith, A., & Setiawan, B. A. (2013). *Transformasional Leadership*. PT Raja Grafindo Persada.
- Nasution, M. I., Fahmi, M., Jufrizen, J., Muslih, M., & Prayogi, M. A. (2020). The Quality of Small and Medium Enterprises Performance Using the Structural Equation Model-Part Least Square (SEM-PLS). *Journal of Physics: Conference Series*, 1477(2020), 1–7.
<https://doi.org/10.1088/1742-6596/1477/5/052052>
- Nelly, T.F. (2013). Pengaruh Komitmen dan Motivasi terhadap Kinerja pada Karyawan Kadin DKI Jakarta. *EconoSains*.
- Novita, N., Sunuharjo, B. S., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan, Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 34(1), 38–46.
- Robbins, S P. (2012). *Management, Eleventh Edition*. Pearson Educaton Limited. Robbins, Stephen P. (2012). *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks Kelompok

- Robbins, Stephen P. (2012). *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sedarmayanti, S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Solimun, S. (2010). *Analisis Variabel Moderasi Dan Mediasi*.
- Sopiah, S. (2008). *Perilaku Organisasi*. Andi Offset.
- Sudaryono, S. (2014). *Budaya dan Perilaku Organisasi*. Lentera Ilmu Cendekia.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta.
- Sugiyono.(2018). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif R & D*. Alfabeta.
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja (1st ed.)*. Deepublish.
- Sunyoto . (2017). *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. CAPS
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Suryani, L. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kebudayaan Pariwisata Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen*, 4(1), 160–190.
- Sutikno, S. dan A. S. (2009). *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan (Cetakan Pe)*.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Kencana.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.