

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

**SKRIPSI**

*Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*

**Oleh :**

**MOHAN DANISH ERLANGGA**  
**1705160121**



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2021**



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

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



**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Kamis, tanggal 30 September 2021, Pukul 14:00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : MOHAN DANISH ERLANGGA CANIAGO  
N P M : 1705160121  
Program Studi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH SUMATERA 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

(DR. FATAH PASARIBU S.E., M.Si.)

Penguji II

(NEL ARYANTI S.E., M.M.)

Pembimbing

(DR. SYAIFUL BAHRI M.AP)

Ketua

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

Sekretaris

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



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Mahasiswa : MOHAN DANISH ERLANGGA CANIAGO  
NPM : 1705160121  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN  
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI  
DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian  
mempertahankan skripsi.

Medan, 27 September 2021

Pembimbing Skripsi

(Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP)

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



(JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si)

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



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

UNIV/PTS : UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
 FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS  
 PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
 JENJANG : STRATA SATU (S-1)  
 KETUA PROGRAM STUDI : JASMAN SYARIFUDDIN, SE, M.Si  
 PEMBIMBING SKRIPSI : Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP  
 NAMA : MOHAN DANISH ERLANGGA CANIAGO  
 NPM : 1705160121  
 KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
 JUDUL SKRIPSI : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH PROVINSI SUMATRA UTARA

TANGGAL	MATERI BIMBINGAN	PARAF	KETERANGAN
	rapikan pengetikan		
	siaran di pojok kepala		
	dupa		
	lakes lagi analisis data		
24/9/21	all ujian skripsi		

Medan, September 2021

Dosen Pembimbing Skripsi

(Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP.)

Diketahui/Disetujui  
 Ketua Program Studi Manajemen

(JASMAN SYARIFUDDIN, SE, M.Si)

### SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : MOHAN DANISH ERLANGGA CANIAGO  
NPM : 1705160121  
Program Studi : Manajemen  
Judul Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN  
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
KANTOR BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN  
RETRIBUSI DAERAH SUMATRA UTARA.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa data-data laporan keuangan dalam skripsi dan data-data lainnya adalah benar saya peroleh dari Instansi tersebut

Dan apabila ternyata di kemudian hari data-data dari skripsi ini salah dan merupakan hasil **plagiat** karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, 13 November 2021

Yang membuat pernyataan



MOHAN DANISH ERLANGGA CANIAGO

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA**

**Mohan Danish Erlangga**

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi  
Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah  
Sumatera Utara

Emai : [mohandanish17@gmail.com](mailto:mohandanish17@gmail.com)

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening . Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara berjumlah 47 pegawai. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 47 pegawai dengan menggunakan metode sampel jenuh dan untuk mengetahui berapa minimal sampel yang dibutuhkan jika ukuran populasi diketahui adalah dengan menggunakan rumus slovin. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu dengan cara penyebaran kuesioner/angket. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kuantitatif dengan menggunakan metode statistik. Metode statistik yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS).

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kinerja Pegawai

## **ABSTRACT**

**Mohan Danish Erlangga Management Study Program, Faculty of Economics and Business, University of Muhammadiyah North Sumatra**

**Email : mohandanish17@gmail.com**

The purpose of this study was to determine and analyze the influence of organizational culture and leadership on employee performance. To find out and analyze whether organizational culture and leadership affect employee performance with organizational commitment as an intervening variable. The research method used in this study is a quantitative research method. The population in this study were all employees of the Regional Tax and Levy Management Agency Office of North Sumatra Province totaling 47 employees. The number of samples used in this study amounted to 47 employees using the saturated sample method and to find out how many minimum samples are needed if the population size is known is to use the slovin formula. The data used in this study is primary data, namely by distributing questionnaires/questionnaires. The measurement scale used is the Likert scale. The data analysis technique used in this research is quantitative data analysis technique using statistical methods. The statistical method used is Partial Least Square (PLS).

**Keywords: Organizational Culture, Leadership, Employee Performance**

## KATA PENGANTAR



Assalamualaikum wr.wb.

Segala puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT karena atas berkat dan karunianya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata-1 (S1) Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Skripsi ini diajukan dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatra Utara”**.

Penulis menyadari bahwa sesungguhnya penulis dalam penyusunan skripsi ini tidak mungkin terwujud tanpa bimbingan dan nasehat serta pengarahan pihak-pihak terkait dan mungkin dalam penyajiannya masih jauh dari kesempurnaan karena mungkin kiranya masih terdapat banyak kesalahan dan kekurangan. Karena itu dengan segenap kerendahan hati penulis menerima masukan baik saran maupun kritik demi sempurnanya skripsi ini.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan, yakni kepada:

1. Ayahanda tercinta, Alm Abdul Rahman Caniago, dan ibunda tercinta Zusmiati Simamora serta Kakak-kakak dan adik yang telah memberikan segala kasih sayangnya kepada penulis, berupa besarnya perhatian, pengorbanan, bimbingan serta doa yang tulus terhadap Penulis, sehingga Penulis termotivasi dalam menyelesaikan pembuatan skripsi ini.



2. Bapak Prof. Dr. Agussani, MAP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri, S.E., M.M., M.Si. selaku Dekan sekaligus Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
6. Bapak Jasman Syarifuddin, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen SE., M.Si. selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
8. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP. selaku Dosen Pembimbing skripsi karena telah bersedia meluangkan waktu untuk memberi bimbingan, petunjuk dan saran dalam penulisan skripsi ini.
9. Bapak dan Ibu dosen yang telah banyak berjasa memberikan ilmu dan mendidik penulis selama masa perkuliahan dan seluruh staf Biro Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Bapak Riswan SE. selaku Kepala Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara.
11. Segenap Pegawai Kantor Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara.

12. Kepada Senior dan Alumni PK IMM FEB UMSU yang memberikan dukungan dan motivasi atas proses penulisan skripsi ini.
13. Kepada Teman Teman seperjuangan Kader Angkatan 2017 PK IMM FEB UMSU yang memberikan dukungan dan saran kepada penulis.
14. Kepada Adik Adik PK IMM FEB UMSU yang selalu memberikan dukungan dan doa kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
15. Kepada BPH PC IMM KOTA MEDAN P.A 2020/2021 yang selalu mensupport dan mendoakan agar penulis lancar dalam menyelesaikan skripsi ini.
16. Kepada Kak Asri Safira Fadilla, Kak Putri Bunga, Kak Rahmi Syafina yang selalu menjadi support system penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari masih banyak kelemahan dan kekurangan baik dari segi isi maupun tata bahasa penulisannya. Untuk itu penulis menerima kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini.

Akhir kata penulis mengharapkan skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan seluruh mahasiswa/i Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Medan, Maret 2021

Penulis,

Mohan Danish Erlangga Caniago

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
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
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Kinerja .....	8
2.1.1.1 Pengertian Kinerja.....	8
2.1.1.2 Penilaian Kinerja .....	10
2.1.1.3 Faktor-faktor Penilaian Kinerja.....	11
2.1.1.4 Indikator Kinerja .....	12
2.1.2 Budaya Organisasi.....	14
2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	14
2.1.2.2 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi.....	16
2.1.2.3 Indikator Budaya Organisasi .....	17
2.1.3 Kepemimpinan .....	19
2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan .....	19
2.1.3.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan .....	20
2.1.3.3 Indikator Kepemimpinan.....	22
2.1.4 Komitmen Organisasional .....	23
2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasional.....	23
2.1.4.2 Faktor – Faktor Komitmen Organisasional .....	24
2.1.4.3 Indikator Komitmen Organisasional .....	28
2.2 Kerangka Konseptual.....	28
2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional .....	28

2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional .....	29
2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja .....	29
2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja .....	30
2.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja .....	30
2.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional .....	31
2.2.7 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional .....	31
2.3 Hipotesis .....	33
<b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>34</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	34
3.2 Definisi Operasional .....	34
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	37
3.4 Populasi dan Sampel .....	38
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	38
3.6 Teknik Analisis Data .....	41
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>55</b>
4.1 Hasil Peneliiian .....	55
4.2 Analisis Data .....	56
4.3 Pembahasan .....	66
<b>BAB 5 PENUTUP .....</b>	<b>73</b>
5.1 Kesimpulan .....	73
5.2 Saran .....	75
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	75
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>76</b>

## 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 .....	37
Tabel 3.5	Jumlah Pegawai .....	38
Tabel 3.5	Skala Likert.....	39
Tabel 3.7	Rumusan Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung,dan Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan terhadap Kinerja...	45
Tabel 3.8	Rumusan Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kinerja terhadap Komitmen Organisasional .....	47
Tabel 4.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	51
Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Usia.....	51
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	56
Tabel 4.2	Analisis Konsistensi Internal .....	57
Tabel 4.3	Validitas Konvergen .....	58
Tabel 4.4	Validitas Diskriminan .....	59
Tabel 4.5	Kolinieritas.....	60
Tabel 4.6	Hipotesis Pengaruh Langsung Ringle, & Sarstedt, 2014; .....	61
	Garson, 2016).....	63
Tabel 4.7	Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung .....	65
Tabel 4.8	Koefisien Determinasi.....	66

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	32
Gambar 3.1 Hubungan Struktural Variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kinerja dan Komitmen Organisasional .....	43
Gambar 3.2 Sub-struktur.....	44
Gambar 3.3 Sub-struktur2.Pengaruh Budaya Organisasi,Kepemimpinan, Kinerja terhadap Komitmen Organisasional.....	46
Gambar 4.1 Pengujian Hipotesis.....	62

# **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 penting nya seorang karyawan untuk mempertahankan kinerja nya agar apa yang menjadi tujuan dari perusahaan maupun organisasi dapat dicapai dengan maksimal.

Kinerja adalah hasil kerja pegawai atau tugas yang dibebankan kepadanya dengan rasa tanggung jawab dan dalam priode tertentu.Kinerja sangat mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuannya.Maka dengan itu diharapkan Pegawai bisa bekerja dengan baik apabila mempunyai kinerja yang besar sehingga dapatmenghasilkan kerja yang baik.Kinerja pegawai 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 bisa pengaruhi kinerja organisasi secara totalitas.

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

Pegawai dituntut buat sanggup menuntaskan tugas serta tanggung jawabnya secara efisien serta efesien.Keberhasilan karyawan bisa diukur lewat kepuasan konsumen, berkurangnya jumlah keluhan serta tercapainya sasaran yang

maksimal.kinerja karyawan pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara pula bisa diukur lewat penyelesaian tugasnya secara efektif serta efisien dan melaksanakan kedudukannyasehingga menghasilkan nilai positif untuk keberhasilan sesuatu Perusahaan.

Budaya organisasi adalah sebuah sistem 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.Di mana hendak terungkap pada anggota baru selaku metode memandang, berpikir dan merasakan dalam berorganisasi.

(Riani 2011:7)mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem 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.

(Kiswanto, 2010)Pemimpin merupakan bagian penting dari manajemen, sumber daya manusia , serta rule 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 bisa dicapai ataupun tidak.Pemimpin yang dinamis serta kreatif hingga 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 dipimpinnya akan mundur dan melemah. Hal ini akan menentukan bagaimana seorang pemimpin berhasil atau tidaknya dia dalam memimpin para karyawannya, maka dari itu dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan sangat mempengaruhi kegiatan dan aktivitas yang ada di dalam organisasi serta juga mempengaruhi kinerja karyawan.

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 baik kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya. Disamping itu juga mencakup unsur 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 Provinsi Sumatra Utara dimana kurang efektifnya para kinerja pegawai dan ini mengakibatkan apa yang menjadi target instansi tidak dapat tercapai sesuai keinginan di awal ini berdasarkan data pendapatan Pajak Kendaraan Bermotor dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor yang dimana target awal untuk tahun 2020 untuk 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 479,2 Miliar dan ini menandakan tidak efektifnya dari kinerja para pegawai. Selain itu budaya organisasi yang belum sepenuhnya dijalankan oleh para pegawai yang dimana

BPPRD SUMUT memiliki nilai-nilai organisasi yaitu Komitmen, Keunggulan, Kejujuran, Keahlian dan Gagasan namun dalam hal implementasinya belum sepenuhnya dijalankan oleh para pegawai selain itu peran pemimpin dalam mengarahkan para pegawainya 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 di atas, penulis merasa tertarik untuk membahas masalah tentang arti penting Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Komitmen Organisasional dan menuangkannya dalam bentuk karya ilmiah yang berjudul: **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatra Utara”**

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas yang dilakukan penulis pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatra Utara, diperoleh informasi tentang permasalahan yang timbul didalam perusahaan yaitu:

1. Kinerja Karyawan yang belum Maksimal
2. Peran Pemimpin yang kurang efektif dalam mengarahkan para anggota-anggotanya
3. Adanya Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional yang tidak dijalankan beberapa para pegawai.

### **1.3. Batasan Masalah**

Adapun batasan masalah yang dilakukan penulis dalam penelitian di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatra Utara dimana penulis cuman melakukan penelitian hanya 3 bidang saja yaitu Bidang Pengembangan dan Pengendalian Pendapatan Daerah BPPRD-SU, 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 Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatra Utara?
- b. Apakah ada pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatra Utara?
- c. Apakah ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah?
- d. Apakah ada pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah?
- e. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai?
- f. Apakah ada pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk:

- a. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatra Utara.
- b. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatra Utara.
- c. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatra Utara.
- d. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatra Utara
- e. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatra Utara
- f. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatra Utara

### **1.6. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini yang diharapkan adalah sebagai berikut:

#### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini dapat menambah wawasan, melatih menulis dan berpikir ilmiah tentang bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatra 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 Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatra Utara

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1.. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kinerja**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan salah satu indikator 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:

(Mangkunegara, 2017b) menyatakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

(Sedarmayanti, 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 selama 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. Tuntutan dari kinerja pegawai yang tinggi memang sudah menjadi faktor penting dari semua perusahaan akan tetapi kegiatan kerja pegawai menunjukkan hasil kerja yang bervariasi antara pegawai satu dengan pegawai lainnya, meskipun mereka bekerja pada bidang yang sama. Hal ini membuktikan bahwa faktor faktor tersebut yang mempengaruhi dari kinerja pegawai.

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 priode 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 penting 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, 2017b) 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 (*Consistence*)

Terdapat Konsistensi 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 maka karyawan akan bekerja secara efektif dan termotivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.

### **2.1.1.3. Faktor-faktor Penilaian Kinerja**

(Mangkunegara, 2017b) menyatakan ada beberapa faktor dalam Penilaian 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 Sosial, 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 faktor 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 indikator, salah satu indikator yang melekat dalam kinerja adalah kualitas dan kuantitas kerja. Menurut (Mangkunegara, 2017a) adalah sebagai berikut :

1) Kualitas kerja

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

2) Kuantitas ke/rja

Yaitu terdiri dari : output dan kecepatan dalam melaksanakan kerja

3) Keandalan kerja

Yaitu terdiri dari : pelaksanaan dalam mengikuti instuksi, 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:

1) *Quality*

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

2) *Quantity*

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

3) *Timeliness*

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

4) *Cost Effectiveness*

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.

5) *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.

6) *Interpersonal impact*

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

## **2.1.2. Budaya Organisasi**

### **2.1.2.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Salah satu sasaran di dalam pengelolaan manajemen sumber dayamanusia adalah diterapkan budaya organisasi, diperhatikan kualitas kehidupan kerja para karyawan serta hubungan antara pemimpin dan karyawan sehingga karyawan mampu untuk mempertahankan serta meningkatkan kinerja di dalam 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 pencapaian 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 kehari”.

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 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.

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

Dari beberapa pendapat ahli di atas 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.

#### **2.1.2.2. 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 berbagai 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 (an overall “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 di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi yang baik harus dapat menjalankan budayanya 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.

### **2.1.2.3. 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 atau 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 resiko harus ada didalam organisasi.
2. Memperhatikan detil diartikan bahwa didalam organisasi harus memperhatikan segala ketetapan, analisis, dan memperhatikan lebih detail terhadap hal-hal di sekitar.



3. Orientasi pada hasil diartikan fokus 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.

### **2.1.3. Kepemimpinan**

#### **2.1.3.1. Pengertian Kepemimpinan**

(Kartono, 2011) pengertian kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing 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 tujuandan 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 di atas 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.

### **2.1.3.2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Menurut(Muhith & 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 dan 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 di miliknya, sesuai tidaknya 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 kecakapannya dan keterampilannya dalam memimpin.

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

Tiap organisasi yang tidak sejenis memiliki tujuan yang berbeda, dan menuntut 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

Dengan adanya perbedaan – perbedaan watak dan kepribadian yang dimiliki masing – masing pemimpin, meskipun beberapa orang pemimpin memiliki latar pendidikan yang sama dan di serahi tugas pemimpin dalam organisasi yang sejenis, karena perbedaan kepribadiannya akan menimbulkan perilaku dan sikap yang berbeda pula dalam menjalankan kepemimpinan.

- d. Sifat – sifat kepribadian pengikut

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.

### **2.1.3.3. 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. Keterampilan 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 mendengarkan 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 ketidakpastian sangat penting bagi seorang 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 sevara efektif dan memiliki ketrampilan mendidik yang handal.

#### **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 memberi 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 pendapat 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 comitment*):

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 bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya.

Pegawai yang mempunyai komitmen afektif yang kuat tetap berkeinginan pada perusahaan karena mereka menginginkan untuk bekerja di perusahaan itu. Komitmen afektif 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 pengorban 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-nilainya.
- 2) *Continuance commitment*, nilai ekonomi yang dirasa 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 Organisasional**

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. (Sopiah, 2008) komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan 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 pekerjaan, 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 perasaannya mengenai organisasi.

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 Karyawan itu sendiri, contohnya terhadap perkembangan karier karyawan di organisasi / perusahaan dan pada Organisasi, 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 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 masalahmasalah 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 yang 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 yang dilakukan oleh (Mardiani & Dewi, 2015) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

### **2.2.2 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.

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

### **2.2.3 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 masalahmasalah organisasinya.

Dengan adanya norma-norma yang berlaku dan dapat diikuti oleh pegawai biasanya akan meningkatkan kinerja pegawai, misalnya budaya disiplin, budaya kerjasama 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

#### **2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama 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 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.

#### **2.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja**

Komitmen organisasional adalah komitmen yang dijadikan sebagai pegangan oleh para anggota organisasi 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.

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

#### **2.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional**

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.

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

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

#### **2.2.7 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional**

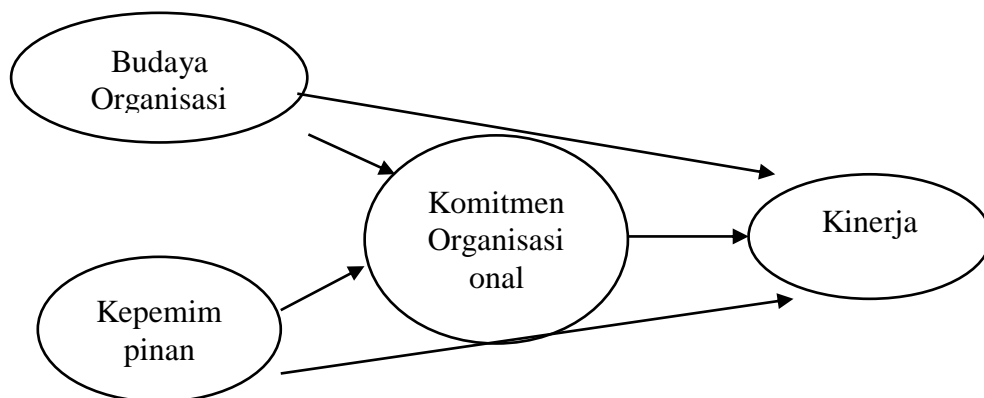
Kepemimpinan adalah sebuah cara seseorang pemimpin yang mempengaruhi perilaku bawahan agar mampu bekerja sama dengan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

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, pegawai biasanya akan merasa nyaman dengan kepemimpinan dari atasan sehingga akan meningkatkan komitmen dan kesetiiaannya kepada perusahaan.

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

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



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

### **2.3.Hipotesis**

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. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatra Utara.
2. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatra Utara
3. Ada Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatra Utara
4. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasional pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatra Utara
5. Ada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatra Utara
6. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatra Utara
7. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatra Utar

## **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. Di mana 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). Di dalam 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 Provinsi Sumatra 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 priode 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 seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.	5
	6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.	6,7

Sumber: (Wibowo, 2017)

## 2. Budaya Organisasi(X<sub>1</sub>)

(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 <sub>1</sub> )	1. Norma 2. Nilai Dominan 3. Aturan 4. Iklim Organisasi	1,2 3 4,5 6

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

### 3. Kepemimpinan (X<sub>2</sub>)

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

**Tabel 3.3**  
**Indikator Kepemimpinan**

Variabel	Indikator	Item Pernyataan
Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )	1. Kemampuan Analitis 2. Keterampilan Berkomunikasi 3. Keberanian 4. Kemampuan Mendengar 5. Ketegasan	1 2 3 4 5,6

Sumber: (Kartono, 2014)

### 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:



### 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 Provinsi Sumatra Utara yang berjumlah 47 orang.

**Tabel 3.5**  
**Jumlah Pegawai**

No.	Bagian	Jumlah
1	Bidang Pengembangan dan Pengendalian Pendapatan Daerah	20
2	Bidang Pajak Kendaraan Bermotor	12
3	Bidang Retribusi dan Pendapatan Lainnya	15
	TOTAL	47

#### 3.4.2. Sampel

Menurut (Sugiyono, 2013) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel digunakan adalah sampel Jenuh. Dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini ialah sebanyak 47 orang berdasarkan jumlah pegawai di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatra 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 ditujukan 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 provinsi sumatra utara

**Tabel 3.5.**  
**Skala Likert**

<b>Pernyataan</b>	<b>Bobot</b>
- 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 instrument 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 teknik 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

$(\sum y_i)^2$  = Kuadrat jumlah pengamatan variabel y

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

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

kecil dari  $r_{tabel}$  (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrument atau item-item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

#### a) Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan cronbach 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

$\sigma_1^2$  : 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 Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatra 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 Provinsi Sumatra Utara.

### 3.6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif dan menggunakan model Path Analysis (Analisis Jalur) dengan bantuan SmartPLS 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 : Inner model, Outer model I dan Weight relation(Ghozali, 2008)

### **1. Analisis Jalur (Path Analysis)**

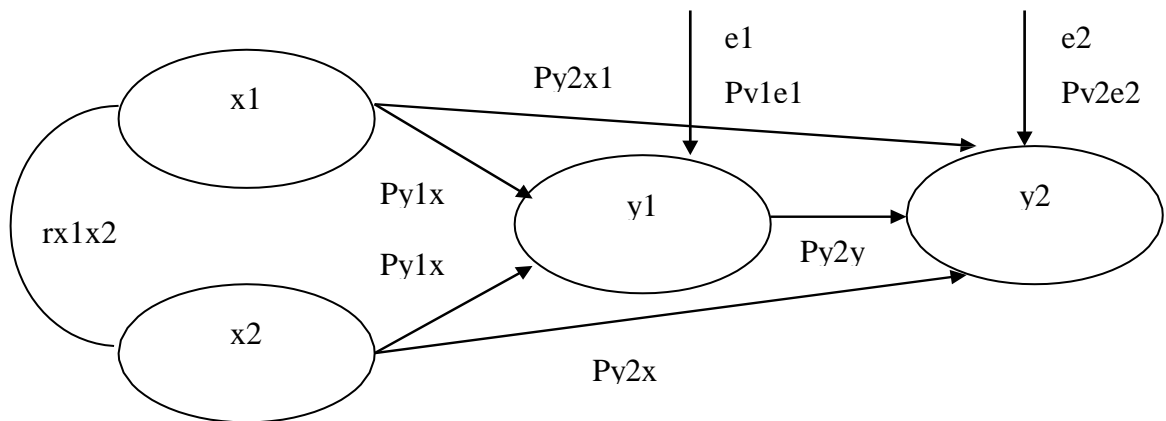
Teknik analisis data penelitian ini menggunakan path analysis. Path analysis merupakan teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda apabila variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung(Choe, M. K. ., And Rutherford, R.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



pengaruh satu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi melalui variabel endogen lain yang terdapat dalam satu model kausalitas 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	= Budaya Organisasi
x2	= Kepemimpinan
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

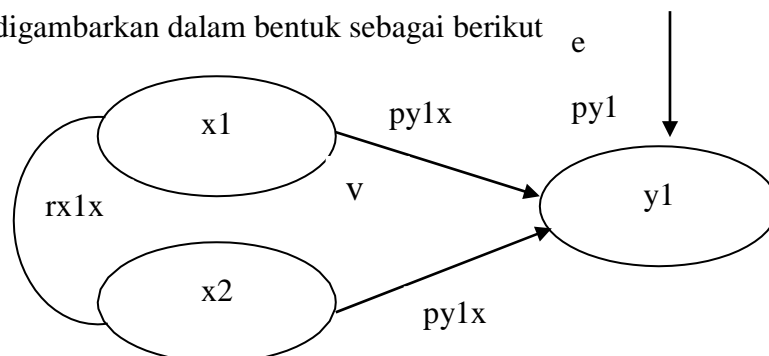
Paradigma hubungan struktural antar variabel terdiri dari dua sub-struktur:

### Sub-struktur 1 :

Sub-struktur pertama mengidentifikasi pengaruh variabel Budaya Organisasi (x1), Kepemimpinan (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 di atas dapat digambarkan dalam bentuk sebagai berikut



### Gambar 3. 2Sub-struktur

#### 1. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan 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)  $= \rho_{y_1x_1} \cdot \rho_{y_1x_1}$

(b)  $= \rho_{y_1x_2} \cdot \rho_{y_1x_2}$

(c)  $= \rho_{y_1x_1} \cdot r_{x_1x_2} \cdot \rho_{y_1x_2}$

(d)  $= \rho_{y_1x_2} \cdot r_{x_1x_2} \cdot \rho_{y_1x_1}$

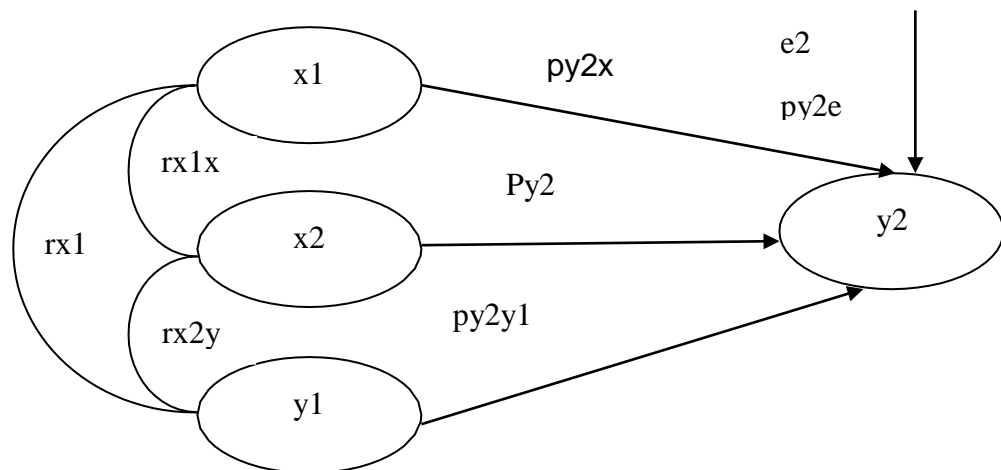
#### Sub-struktur 2 :

Sub-struktur kedua mengidentifikasi pengaruh variabel Budaya Organisasi ( $x_1$ ), Kepemimpinan ( $x_2$ ) dan Kinerja ( $y_1$ ) terhadap Komitmen

Organisasional ( $y_2$ ). Pengaruh variabel ditentukan melalui koefisien jalur, seperti tertulis dalam persamaan struktural sebagai berikut :

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

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



**Gambar 3. 3**

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

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

$H_0$  :  $\beta_{y_2x_1} = 0$ ,  $y_2$  tidak dipengaruhi variabel  $x_1$

$H_1$  :  $\beta_{y_2x_1} > 0$ ,  $y_2$  dipengaruhi oleh variabel  $x_i$  dimana  $i = 1, 2$

$H_0$  :  $\beta_{y_2y_1} = 0$ ,  $y_2$  tidak dipengaruhi variabel  $y_1$

$H_1$  :  $\beta_{y_2y_1} > 0$ ,  $y_2$  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 Budaya Organisasi,**  
**Kepemimpinan, Kinerja terhadap Komitmen**  
**Organisasional**

Pengaruh Variabel	Pengaruh				Total
	Langsung	Tidak Langsung			
		Melalui x1	Melalui x2	Melalui y1	
x1 terhadap y2	(a)		(d)	(e)	(a)+(d)+(e)=(j)
x2 terhadap y2	(b)	(f)		(g)	(b)+(f)+(g)=(k)
y1 terhadap y2	(c)	(h)	(i)		(c)+(h)+(i)=(l)
Pengaruh secara simultan					(j)+(k)+(l)=(m)
Pengaruh variabel luar					1-(m)

Keterangan :

$$(a) = r_{y_2x_1} \cdot r_{y_2x_1}$$

$$(b) = r_{y_2x_2} \cdot r_{y_2x_2}$$

$$(c) = r_{y_2y_1} \cdot r_{y_2y_1}$$

$$(d) = r_{y_2x_1} \cdot r_{x_1x_2} \cdot r_{y_2x_2}$$

$$(e) = r_{y_2x_1} \cdot r_{x_1y_1} \cdot r_{y_2y_1}$$

$$(f) = r_{y_2x_2} \cdot r_{x_1x_2} \cdot r_{y_2x_1}$$

$$(g) = r_{y_2x_2} \cdot r_{x_2y_1} \cdot r_{y_2y_1}$$

$$(h) = r_{y_2y_1} \cdot r_{x_1y_1} \cdot r_{y_2x_1}$$

$$(i) = r_{y_2y_1} \cdot r_{x_2y_1} \cdot r_{y_2x_2}$$

## 2. Partial Least Square (PLS)

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) untuk menguji dua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan di analisis 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 berapakan nilai dari besar pengaruh di antara 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 di nilai berdasarkan korelasi yang dihitung dengan convergent validity, discriminant validity dan composite reliability model konstruk dimana harus di ukur 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

##### a. Demografi Responden

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap 47 orang responden melalui penyebaran angket, penulis melakukan penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia dan tingkat pendidikan. Pengelompokan data sampel tersebut diperlukan untuk melihat gambaran umum dari responden yang merupakan pegawaidi BPPRD Sumatera Utara. Adapun demografi responden sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**  
Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	37	78.7	78.7	78.7
Perempuan	10	21.3	21.3	100.0
Total	47	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah(2021)

Dari tabel di atas dapat dideskripsi bahwasanya jenis kelamin terbanyak (mayoritas) dalam penelitian ini adalah laki-laki dengan besaran nilai 78,7% atau sebanyak 37 orang, sedangkan perempuan sebesar 21,3% atau sebanyak 10 orang.

**Tabel 4.2**  
**Responden Berdasarkan Usia**  
Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 23-27 Tahun	9	19.1	19.1	19.1
28-32 Tahun	9	19.1	19.1	38.3
33-41 Tahun	28	59.6	59.6	97.9
>42 Tahun	1	2.1	2.1	100.0
Total	47	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah(2021)

Dari tabel di atas dapat dideskripsi bahwasanya usia responden yang terbanyak (mayoritas) menjadi responden dalam penelitian ini adalah responden yang berusia 33-41 tahun sebanyak 28 orang, usia 23-27 tahun sebanyak 9 orang, usia 28-32 tahun sebanyak 9 orang dan usia >42 tahun sebanyak 1 orang.

**Tabel 4.3**  
**Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

		Tingkat Pendidikan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	18	38.3	38.3	38.3
	D3	5	10.6	10.6	48.9
	S1	23	48.9	48.9	97.9
	S2	1	2.1	2.1	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah(2021)

Dari tabel di atas dapat dideskripsi bahwasanya Pendidikan (mayoritas) menjadi responden dalam penelitian ini adalah responden yang berpendidikan S1 sebanyak 23 orang, kemudian SMA sebanyak 18 orang, dan D3 sebanyak 5 orang dan S2 sebanyak 1 orang.

## 4.2. Analisis Data

### a. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengevaluasi variabel konstruk yang diteliti, validitas (ketepatan), dan reliabilitas (kehandalan) dari suatu variabel.

#### 1) Analisis Konsistensi Internal

Analisis konsistensi internal adalah bentuk reliabilitas yang digunakan untuk menilai konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Pengujian konsistensi internal menggunakan nilai reliabilitas komposit dengan kriteria suatu

variabel dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas komposit  $> 0,600$  (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

**Tabel 4.2**  
**Analisis Konsistensi Internal**

	Cronbach's Alpa	Rho_A	Reliabilitas Komposit	AVE
X1	0,933	0,938	0,943	0,623
X2	0,878	0,885	0,908	0,625
Y	0,945	0,946	0,955	0,726
Z	0,885	0,908	0,915	0,650

Sumber : Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan data analisis konsistensi internal pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa variabel Budaya Organisasi memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,943 > 0,600$  maka variabel Budaya Organisasi adalah reliabel, kemudian variabel Kepemimpinan memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,948 > 0,600$  maka variabel Kepemimpinan adalah reliabel, variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,955 > 0,600$  maka variabel Kinerja Pegawai adalah reliabel, variabel Komitmen Organisasional memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,915 > 0,600$  maka variabel Komitmen Organisasional adalah reliabel.

## 2) Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*nya. Jika nilai

*outerloading* lebih besar dari (0,4) maka suatu indikator adalah valid(Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

**Tabel 4.3**  
**Validitas Konvergen**

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0,776			
X1.10	0,779			
X1.2	0,878			
X1.3	0,707			
X1.4	0,764			
X1.5	0,782			
X1.6	0,760			
X1.7	0,840			
X1.8	0,756			
X1.9	0,838			
X2.1		0,746		
X2.2		0,689		
X2.3		0,867		
X2.4		0,859		
X2.5		0,834		
X2.6		0,729		
Y1.1			0,877	
Y1.2			0,769	
Y1.3			0,860	
Y1.4			0,875	
Y1.5			0,887	
Y1.6			0,924	
Y1.7			0,898	
Y1.8			0,673	
Z.1				0,542
Z.2				0,701
Z.3				0,890
Z.4				0,904
Z.5				0,832
Z.6				0,899

Sumber : Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai *outer loading* untuk variabel Budaya Organisasi lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Budaya Organisasi dinyatakan valid. Nilai *outer loading* untuk variabel Kepemimpinan lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Kepemimpinan pelanggan dinyatakan valid. Nilai *outer loading* untuk variabel Kinerja Pegawai lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Kinerja

Pegawai dinyatakan valid. Nilai *outer loading* untuk variabel Komitmen Organisasional lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Komitmen Organisasional dinyatakan valid.

### 3) Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, yakni dengan cara melihat Nilai *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT)  $< 0,90$ , maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid) (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

**Tabel 4.4**

#### **Validitas Diskriminan**

	X1	X2	Y	Z
X1				
X2	0,874			
Y	0,692	0,721		
Z	0,886	0,787	0,660	

Sumber : Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Budaya Organisasi dengan Kepemimpinan sebesar  $0,874 < 0,900$ , korelasi variabel *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai sebesar  $0,692 < 0,900$  korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasional sebesar  $0,886 < 0,900$  , dengan demikian seluruh nilai korelasi Budaya Organisasi yang dinyatakan valid.

Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation*(HTMT) variabel Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai sebesar  $0,721 < 0,900$ , nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kepemimpinan dengan Komitmen Organisasional sebesar  $0,787 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi Kepemimpinan yang dinyatakan valid.

Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation*(HTMT) variabel Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar  $0,660 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi Komitmen Organisasional yang dinyatakan valid.

#### **b. Analisis Model Struktural (*inner Model*)**

Analisis model structural atau (*inner model*) bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian. Bagian yang perlu dianalisis dalam model structural yakni, kolinearitas, pengujian hipotesis, dan koefisien determinasi (*R Square*).

##### 1) Kolinearitas (*Colinierity /Variance Inflation Factor/VIF*)

Pengujian kolinearitas adalah untuk membuktikan korelasi antar variabel laten/konstruktif apakah kuat atau tidak. Jika terdapat korelasi yang kuat berarti model mengandung masalah jika dipandang dari sudut metodologis, karena memiliki dampak pada estimasi signifikansistatistiknya. Masalah ini disebut dengan kolinearitas (*colinearity*). Nilai yang digunakan untuk menganalisisnya adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014; Garson, 2016).

Jika nilai VIF lebih besar dari 5,00 maka berarti terjadi masalah kolinearitas, dan sebaliknya tidak terjadi masalah kolinearitas jika nilai  $VIF < 5,00$  (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

**Tabel 4.5**  
**Kolinieritas**

Inner VIF	X1	X2	Y	Z
X1			4,690	2,671
X2			2,690	2,671
Y				
Z			3,349	

Sumber : Pengolahan Data (2021)

Dari data di atas dapat dideskripsikan sebagai berikut :

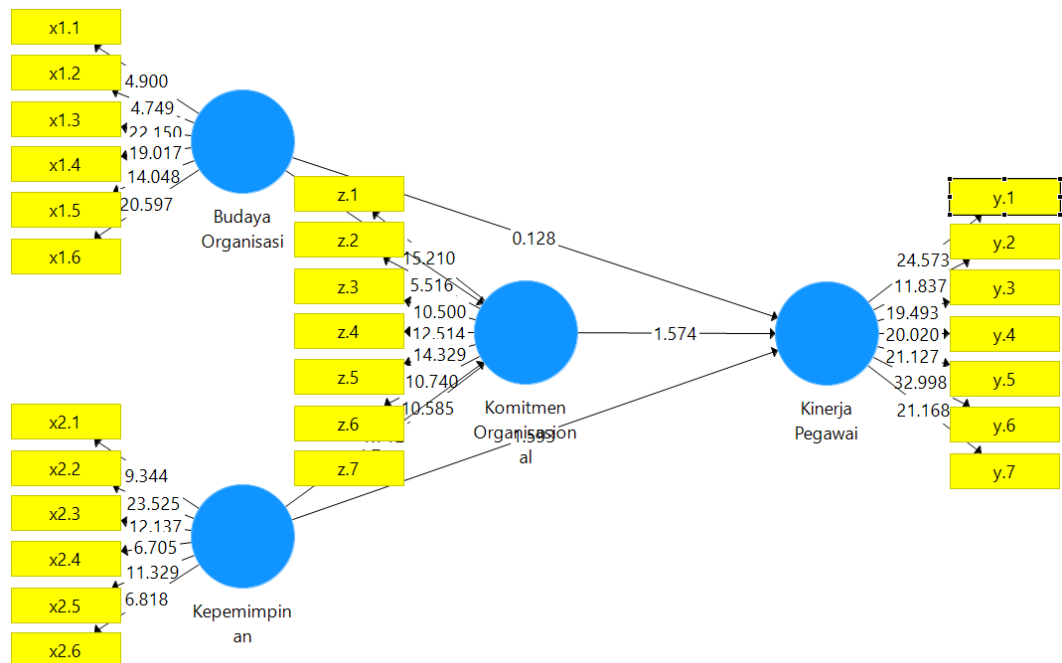
- a) VIF untuk korelasi Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai adalah  $4,690 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)
- b) VIF untuk korelasi Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai adalah  $2,690 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)
- c) VIF untuk korelasi Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasional adalah  $2,671 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)
- d) VIF untuk korelasi Kepemimpinan dengan Komitmen Organisasional adalah  $2,671 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)
- e) VIF untuk korelasi Komitmen Organisasional dengan Kinerja Pegawai adalah  $3,349 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)

Dengan demikian, dari data-data di atas, model struktural dalam kasus ini tidak semua korelasi yang terbebas dari masalah kolinearitas.

## 2) Pengujian Signifikansi Koefisien Jalur Model Struktural



Dalam pengujian ini terdapat dua tahapan, yakni pengujian hipotesis pengaruh langsung dan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung. Adapun koefisien-koefisien jalur pengujian hipotesis terdapat pada gambar di bawah ini :



**Gambar 4.1 Pengujian Hipotesis**

a) Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara). Jika nilai koefisien jalur adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya, jika nilai koefisien jalur adalah negatif mengindikasikan bahwa kenaikan suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya. (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014; Garson, 2016).

Jika nilai probabilitas (P-Value) < Alpha (0,05) maka  $H_0$  ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan). Jika nilai probabilitas (P-

Value) > Alpha (0,05) maka  $H_0$  ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan)(Hair, Hult,Ringle, & Sarstedt, 2014; Garson, 2016).

**Tabel 4.6**  
**Hipotesis Pengaruh Langsung**

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	t Statistics	P Values
X1 – Y	0,213	0,375	0,302	4,135	0,001
X1 – Z	0,316	0,781	0,113	6,885	0,000
X2 – Y	0,243	0,394	0,223	3,805	0,000
X2 – Z	0,176	0,070	0,143	4,528	0,001
Z– Y	0,156	0,159	0,178	4,711	0,000

Sumber : Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh pengaruh langsung variabel X1 (Budaya Organisasi) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,213 (positif), maka peningkatan nilai variabel Budaya Organisasi diikuti peningkatan variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,001 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan.

Pengaruh langsung variabel X1 (Budaya Organisasi) terhadap variabel Z (Komitmen Organisasional) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,316 (positif), maka peningkatan nilai variabel Budaya Organisasi diikuti peningkatan variabel Komitmen Organisasional. Pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional adalah signifikan.

Pengaruh langsung variabel X2 (Kepemimpinan) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,243 (positif), maka peningkatan nilai variabel Kepemimpinanakan diikuti peningkatan variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan.

Pengaruh langsung variabel X2 (Kepemimpinan) terhadap variabel Z (Komitmen Organisasional) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,176 (positif), maka peningkatan nilai variabel Kepemimpinanakan diikuti peningkatan variabel Komitmen Organisasional. Pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,001 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional adalah signifikan.

Pengaruh langsung variabel Z (Komitmen Organisasional) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,156 (positif), maka peningkatan nilai variabel Komitmen Organisasionalakan diikuti peningkatan variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh variabel Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan.

b) Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara). Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $>$  koefisien pengaruh langsung, maka variabel intervening bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Sebaliknya, Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $<$  koefisien pengaruh langsung, maka variabel intervening tidak bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014; Garson, 2016).

**Tabel 4.7**  
**Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

	Specific Indirect Effects
X1-Z-Y	0,098
X2-Z-Y	0,010

Sumber : Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai *P Values* pengaruh tidak langsung variabel X1 terhadap Y sebesar  $0,098 > 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasional tidak memediasi pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

Nilai *P Values* pengaruh tidak langsung variabel X2 terhadap Y sebesar  $0,010 < 0,05$  dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasional memediasi pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.

### 3) Koefisien Determinasi (*R Square*)

Koefisien Determinasi (*R Square*) bertujuan untuk mengevaluasi keakuratan prediksi suatu variabel. Dengan kata lain untuk mengevaluasi bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel

bebas pada sebuah model jalur.(Hair, Hult,Ringle, & Sarstedt, 2014; Garson, 2016). Nilai R Square sebesar 0,75 menunjukkan model PLS yang kuat kuat, R Square sebesar 0,50 menunjukkan model PLS yang moderat/sedang dan nilai R Square sebesar 0,25 menunjukkan model PLS yang lemah (Ghozali, 2016).

**Tabel 4.8**  
**Koefisien Determinasi**

	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
Y	0,504	0,474
Z	0,701	0,690

Sumber : Pengolahan Data (2021)

Pada tabel di atas diperoleh hasil pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,504, artinya besaran pengaruh 50,4%, hal ini berarti menunjukkan PLS yang kuat .Kemudian, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional adalah sebesar 0,701, artinya besaran pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional 70,1% hal ini berarti menunjukkan PLS yang kuat.

### **4.3. Pembahasan**

#### **4.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional**

Pengaruh langsung variabel X1 (Budaya Organisasi) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,213 (positif), maka peningkatan nilai variabel Budaya Organisasi akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,001 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan.

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

#### **4.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional**

Pengaruh langsung variabel X2 (Kepemimpinan) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,243 (positif), maka peningkatan nilai variabel Kepemimpinan akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan.

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.

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

#### **4.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Pengaruh langsung variabel X1 (Budaya Organisasi) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,213 (positif), maka peningkatan nilai variabel Budaya Organisasi akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,001 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan.

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 masalahmasalah organisasinya.

Dengan adanya norma-norma yang berlaku dan dapat diikuti oleh pegawai biasanya akan meningkatkan kinerja pegawai, misalnya budaya disiplin, budaya kerjasama 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

#### **4.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Pengaruh langsung variabel X2 (Kepemimpinan) terhadap variabel Z (Komitmen Organisasional) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,176 (positif), maka peningkatan nilai variabel Kepemimpinan akan diikuti peningkatan variabel Komitmen Organisasional. Pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,001 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional adalah signifikan.

Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama 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 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.



#### **4.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja**

Pengaruh langsung variabel Z (Komitmen Organisasional) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,156 (positif), maka peningkatan nilai variabel Komitmen Organisasional akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh variabel Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan.

Komitmen organisasional adalah komitmen yang dijadikan sebagai pegangan oleh para anggota organisasi 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.

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

#### **4.3.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional**

Nilai *P Values* pengaruh tidak langsung variabel X1 terhadap Y sebesar  $0,098 > 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Komitmen

Organisasional tidak dapat menjadi penghubung pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

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.

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

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

#### **4.3.7 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional**

Nilai *P Values* pengaruh tidak langsung variabel X2 terhadap Y sebesar  $0,010 < 0,05$  dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasional menjadi penghubung pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.

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, 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.

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan pada penelitian ini, didapat kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai BPPRD Sumatera Utara
2. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional pada pegawai BPPRD Sumatera Utara
3. Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai BPPRD Sumatera Utara
4. Kepemimpinan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional pada pegawai BPPRD Sumatera Utara
5. Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai BPPRD Sumatera Utara
6. Komitmen Organisasional tidak menjadi penghubung pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai BPPRD Sumatera Utara
7. Komitmen Organisasional menjadi penghubung pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai BPPRD Sumatera Utara

## **5.2. Saran**

Adapun saran-saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi instansi, diharapkan untuk memperhatikan dan meningkatkan hal-hal yang dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai, dengan cara memberikan tambahan waktu untuk pelatihan peningkatan kualitas pegawai yang berhubungan dengan pengetahuan tentang mengelola keuangan.
2. Bagi instansi, diharapkan budaya organisasi yang baik pada perusahaan dapat dipertahankan dan diperbaiki lagi.
3. Bagi instansi, diharapkan gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin yang ada pada instansi mempunyai gaya kepemimpinan yang baik yang bisa membawa para bawahannya untuk dapat berpikir maju dan visioner.
4. Bagi Instansi, diharapkan komitmen organisasional yang ada pada instansi dapat dijalankan para pemimpin atau pegawai dengan baik sehingga bisa dapat memajukan instansi ini.
5. Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya menambahkan variabel-variabel independen lain serta menambah sampel penelitian untuk mendapatkan hasil yang lebih maksimal.

## **5.3. Keterbatasan Penelitian**

1. Lingkungan penelitian hanya beberapa bidang yang ada di kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatra Utara dan tidak menyeluruh
2. Keterbatasan penelitian hanya menggunakan metode kuisioner seharusnya metode wawancara juga digunakan



## 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., & Saprinah, 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



Gramedia.

- Sedarmayanti, S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Solimun. (2010). *Analisis Variabel Moderasi Dan Mediasi*.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Andi Offset.
- Sudaryono. (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.
- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 170–187.
- Tintami, L., Pradhanawati, A., & Nugraha, H. S. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 2(1), 189–196.
- Vacho, M. (n.d.). Analisa Pendidikan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Gerbang Nusa Mando. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*.
- Wibisono, D. (2011). *Riset Bisnis: Panduan Bagi Praktisi dan Akademisi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo.

Zahriyah, U. W., Utami, H. N., & Ruhana, I. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 19(1), 1–7.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jalan Kapten Muchtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474  
 Website: <http://www.umsu.ac.id> Email: [rector@umsu.ac.id](mailto:rector@umsu.ac.id)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING  
 PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

**NOMOR : 162 / TGS / HL.3-AU / UMSU-05 / F / 2021**

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan  
 Persetujuan permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :  
**Program Studi : Manajemen**  
**Pada Tanggal : 01 Februari 2021**

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

**Nama : Mohan Danish Erlangga Caniago**  
**N P M : 1705160121**  
**Semester : VII (Tujuh)**  
**Program Studi : Manajemen**  
**Judul Proposal / Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja  
 Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel  
 Intervening**

**Dosen Pembimbing : Dr.Syaiful Bahri, M.AP.**

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah dikeluarkannya Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi dinyatakan " BATAL " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : 01 Februari 2022**
4. Revisi Judul.....

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Ditetapkan di : Medan  
 Pada Tanggal : 19 Jumadil Akhir 1442 H  
 01 Februari 2021 M



Dekan

**H. JANURI, SE.,MM.,M.Si.**

Tembusan :  
 1. Pertiinggal



PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA UTARA  
**BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH**

Jl. Sisingamangaraja Km. 5,5 Telp. (061) 7865586 - 7867776

MEDAN

**SURAT KETERANGAN**  
**TELAH SELESAI PENELITIAN**  
**NOMOR : 423.4 / 1725 /BPPRDSU/2021**

Kepala Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provsu dengan ini menerangkan bahwa :

NAMA : MOHAN DANISH ERLANGGA CANIAGO

NPM : 1705160121

PERGURUAN TINGGI : UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

Telah melakukan Penelitian di Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provsu:

**Dari tanggal 10 Juni s/d 10 Agustus 2021**

Mahasiswa tersebut dapat menyelesaikan tugas Penelitian dengan Baik

Surat Keterangan ini dikeluarkan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medan, 17 September 2021

**An. KEPALA BADAN PENGELOLAAN  
PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH  
SEKRETARIS**



*Victor*

**Dr. Drs. VICTOR LUMBANRAJA, MAP, MSP  
PEMBINA TK. I  
NIP.19640210 199103 1 005**