

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Jakarta Utara

Budhi Cahyanto*

Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, Jakarta, Indonesia

budhi_cahyanto_aja@yahoo.co.id

*Corresponding Author

ARTICLE INFO

Article history :

Received : Agustus 26, 2025

Revised : September 2, 2025

Accepted : September 10, 2025

Keywords:

leadership style;
organizational culture;
organizational commitment;
performance.



Copyright (c) 2026

Jurnal Reformasi Administrasi:
Jurnal Ilmiah untuk Mewujudkan
Masyarakat Madani

ABSTRACT

Employee performance is one of the key factors in determining the success of an organization, including government agencies such as the Tax Office (KPP). In a dynamic work environment, employee performance is greatly influenced by various internal factors, including leadership style, organizational culture, and organizational commitment. Effective leadership can boost employee motivation and productivity, while a strong organizational culture creates a conducive work environment. On the other hand, organizational commitment reflects the level of employee attachment and loyalty to the institution. This study aims to determine the influence of leadership style, organizational culture, and organizational commitment on employee performance at the KPP Madya Dua Jakarta Utara. This study uses a quantitative approach with a population of 105 employees and a sample of 94 respondents. Data analysis techniques include descriptive statistics, multiple linear regression tests, t-tests, and F-tests. The results indicate that leadership style is categorized as good and significantly influences employee performance, with a correlation coefficient of 0.626 and a determination coefficient of 39.2%. Organizational culture is in the very good category and has a significant influence with a correlation of 0.783 and a determination of 61.3%. Organizational commitment is also in the very good category and has a significant influence on employee performance with a correlation of 0.658 and a determination of 41.3%. Simultaneously, the three variables have a very strong relationship and significantly influence employee performance, with a correlation coefficient of 0.806 and a determination coefficient of 64.9%. The F-test indicates that the regression model is significant ($F_{\text{calculated}} 59.220 > F_{\text{table}} 3.10$). Therefore, it can be concluded that leadership style, organizational culture, and organizational commitment, both partially and simultaneously, significantly influence employee performance at KPP Madya Dua Jakarta Utara.

PENDAHULUAN

Pelayanan publik yang berkualitas merupakan tolok ukur utama dari kinerja institusi pemerintah, termasuk Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai bagian dari Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Dalam rangka meningkatkan penerimaan negara dari sektor pajak, pelayanan prima kepada wajib pajak menjadi aspek penting yang harus terus diperbaiki. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Jakarta Utara sebagai salah satu unit vertikal DJP memiliki peran strategis dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak besar dan berisiko tinggi, yang berkontribusi signifikan terhadap penerimaan negara.

Dalam lingkungan KPP, kinerja pegawai mencerminkan kredibilitas institusi perpajakan secara keseluruhan. Ketika pelayanan dinilai buruk, kepercayaan publik terhadap institusi akan menurun, dan ini dapat berdampak langsung pada tingkat kepatuhan pajak. Laporan hasil survei kepuasan wajib pajak oleh DJP pada tahun 2023 menyatakan bahwa beberapa aspek pelayanan di KPP Madya Dua Jakarta Utara dinilai masih “cukup”, khususnya pada indikator kecepatan respon dan kemudahan prosedur. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataan pelayanan, yang bisa disebabkan oleh lemahnya koordinasi internal, kurangnya inovasi dalam pelayanan, serta rendahnya budaya organisasi dan komitmen pegawai.

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) secara rutin melakukan survei untuk mengevaluasi kinerja KPP di seluruh Indonesia. Sebagai contoh, KPP Pratama Watampone berhasil meraih peringkat pertama dalam survei kepuasan pelayanan, penyuluhan, dan kehumasan tahun 2023 di tingkat Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara. Peningkatan ini merupakan hasil kerja dari perbaikan signifikan dalam fungsi pelayanan dan komunikasi dengan wajib pajak. (<https://www.pajak.go.id>).

Sebaliknya, KPP Madya Dua Jakarta Utara, berdasarkan survei internal kepuasan pelanggan tahun 2023, memperoleh skor 76,4%, yang masih berada di bawah target nasional sebesar 85%. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, terutama dalam aspek kecepatan respon dan kemudahan prosedur.

Penilaian kepatuhan terhadap standar pelayanan publik yang dilakukan oleh Ombudsman RI memberikan gambaran mengenai kualitas pelayanan di berbagai instansi pemerintah. Pada tahun 2024, Badan Pusat Statistik (BPS) meraih predikat tertinggi dengan nilai 94,99, menunjukkan komitmen tinggi terhadap standar pelayanan publik. (<https://ombudsman.go.id> -2023)

Kementerian Sosial juga menunjukkan peningkatan dalam kualitas layanan publik, dengan meraih predikat kepatuhan tinggi dan nilai capaian 81,05 pada tahun 2021. Peningkatan ini tidak lepas dari reformasi layanan publik yang dilakukan secara menyeluruh. (<https://kemensos.go.id/index.php/berita-terkini/menteri-sosial/kualitas-layanan-publik-meningkat>)

Secara keseluruhan, mutu pelayanan publik di Indonesia menunjukkan tren positif. Pada tahun 2024, jumlah penyelenggara layanan yang masuk dalam Zona Hijau mencapai 494, meningkat signifikan dibandingkan tahun 2021 yang hanya mencapai 179 penyelenggara (<https://www.metrotvnews.com/read/KZmCdZPP-kualitas-pelayanan-publik-meningkat-pesat-tahun-ini>).

Kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Jakarta Utara, merupakan suatu hal mutlak yang harus dimiliki. Tuntutan pekerjaan di KPP Madya Dua Jakarta Utara sangat penting karena tidak jarang berhubungan dengan ekonomi dan bisnis yang membutuhkan penanganan secara cepat dan tepat. Dalam hal kinerja, dapat dilihat dari penerimaan pada tahun 2023 sebesar 102.06% menurun dibandingkan pada 2022 sebesar 121.63%. Hal ini berarti menunjukkan kinerja yang belum maksimal jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya meskipun jika dilihat dari persentasenya penerimaan pajak tersebut telah mencapai target yang ditetapkan. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja yang dihasilkan karyawan Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Jakarta Utara masih belum maksimal. Penerimaan pajak memang tidak sepenuhnya dapat mencerminkan kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak, namun penerimaan pajak merupakan salah satu indikator dari kinerja karyawan untuk instansi pemerintah pengumpul kas negara.

Berdasarkan data yang diperoleh dari KPP Madya Dua Jakarta Utara terdapat beberapa hal yang perlu dicermati mengenai tidak tercapainya sasaran strategis indikator kinerja utama, sebagaimana tersaji di bawah ini:

Tabel 1 Nilai Kinerja Organisasi Direktorat Jenderal Pajak Kanwil DJP Jakarta Utara KPP Madya Dua Jakarta Utara Periode Pelaporan: S.D Triwulan IV Tahun 2023

No	Sasaran Strategis/ Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi
1	Persentase kepatuhan tingkat penyampaian SPT	100.00%	100.66%
2	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM)	100.00%	104.62%
3	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengujian Kepatuhan Material (PKM)	100.00%	70.76%

Kinerja KPP Madya Dua Utara di atas belum menunjukkan kondisi yang optimal disebabkan kinerja dari para pegawai di instansi ini pun belum memuaskan. Pada table di atas terlihat sasaran strategis atau indikator kinerja utama dengan nama kegiatan “Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengujian Kepatuhan Material (PKM)” hanya mencapai 70,76%. Kemudian indikator

kinerja utama lainnya adalah “kualitas pelaksanaan anggaran” yang belum mencapai angka 100% sebagai target sempurna. Realisasi indikator kinerja ini hanya mencapai 95,5%. Selanjutnya indikator “penerimaan pajak dari kegiatan pengawasan kepatuhan internal” hanya mencapai 72,18%. Tidak tercapainya target yang ditetapkan tersebut, menandakan belum 100% wajib pajak patuh. Dengan kata lain wajib pajak di KPP Madya Dua Jakarta Utara masih belum menunjukkan kepatuhan pajak yang optimal.

Selain itu berdasarkan data Nilai Kinerja Organisasi, pada KPP Madya Dua Jakarta Utara masih ada beberapa poin yang belum memperlihatkan kinerja yang optimal, seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 1 Indikator Kinerja Utama Yang Belum Optimal

Sasaran Strategis/ Indikator Kinerja Utama	Indeks Capaian
Customer Perspective	87%
Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengujian Kepatuhan Material (PKM)	71%

Menurut laporan DJP tahun 2023, tingkat kepatuhan formal wajib pajak mencapai 86,65%, namun masih terdapat keluhan atas kinerja pelayanan, terutama terkait kecepatan, keramahan petugas, dan kejelasan prosedur (DJP, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pelayanan belum sepenuhnya optimal. Dalam konteks ini, aspek internal organisasi seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi memainkan peran yang sangat penting.

Gaya kepemimpinan mempengaruhi cara pemimpin mengarahkan, memotivasi, dan mengelola bawahannya. Pemimpin yang transformasional, misalnya, dikenal mampu mendorong karyawan untuk bekerja melampaui harapan (Bass, 2024). Namun, dalam beberapa kasus, masih ditemukan praktik kepemimpinan yang cenderung otoriter dan kurang partisipatif di lingkungan birokrasi Indonesia, yang dapat menurunkan semangat kerja pegawai.

Budaya organisasi, sebagai nilai-nilai dan norma yang dianut bersama, juga turut membentuk perilaku dan sikap pegawai. Organisasi dengan budaya kerja yang kolaboratif, terbuka terhadap inovasi, dan berorientasi pada pelayanan cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik (Schein, 2020). Berdasarkan hasil survei internal DJP tahun 2022, hanya 68% pegawai yang merasa bahwa budaya organisasi mendukung peningkatan kinerja pegawai, sebuah indikator bahwa masih terdapat ruang untuk perbaikan.

Komitmen organisasi mengacu pada sejauh mana individu merasa terikat secara emosional terhadap organisasinya. Meyer dan Allen (2020) membagi komitmen organisasi menjadi tiga dimensi: afektif, normatif, dan berkelanjutan. Komitmen yang tinggi diyakini mampu mendorong pegawai untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Namun, dalam konteks KPP Madya Dua Jakarta Utara, terdapat indikasi bahwa tingkat turnover dan absensi pegawai meningkat dalam dua tahun terakhir, yang dapat mengindikasikan lemahnya komitmen organisasi.

Ketiga faktor ini—gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi—saling terkait dan berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja. Dalam sektor publik, kinerja pegawai yang buruk dapat menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Menurut data dari Biro SDM Kementerian Keuangan tahun 2023, tingkat kepuasan pelayanan di unit KPP Madya secara nasional berkisar 78%, lebih rendah dibandingkan target 85%. Di KPP Madya Dua Jakarta Utara sendiri, berdasarkan survei internal kepuasan pelanggan (Customer Satisfaction Index) tahun 2023, skor hanya mencapai 76,4%. Fakta ini menegaskan adanya kebutuhan untuk mengkaji faktor-faktor internal organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan.

Gaya kepemimpinan merupakan variabel penting dalam organisasi karena menentukan cara seorang pemimpin mempengaruhi anggotanya. Robbins dan Judge (2021) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan motivasi dan kinerja bawahan.

Dalam organisasi publik seperti KPP, gaya kepemimpinan tidak hanya memengaruhi efisiensi internal, tetapi juga berdampak pada wajah pelayanan publik secara langsung.

Studi oleh Bass dan Avolio (2024) mengembangkan konsep *transformational leadership*, yang terdiri dari *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Gaya kepemimpinan ini terbukti meningkatkan komitmen dan kinerja pegawai (Lo, Ramayah, Min, & Songan, 2010). Namun, dalam praktiknya, sebagian besar pemimpin di lingkungan birokrasi Indonesia masih mengadopsi gaya kepemimpinan transaksional atau bahkan otoriter. Penelitian oleh Wahyuni et al. (2022) menyatakan kepemimpinan otoriter memiliki dampak positif dan negatif. Hal ini menjadi sinyal bagi perlunya penguatan kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada pelayanan publik.

Salah satu faktor lainnya adalah budaya organisasi, untuk menciptakan kinerja yang baik, organisasi perlu mengetahui faktor-faktor apa yang menyebabkan kinerja karyawan menjadi baik atau meningkat. Menurut Organ, Podsakoff, & MacKenzie (2018) kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (*mood*), persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, masa kerja dan jenis kelamin (*gender*). Budaya organisasi sebagai kondisi awal yang utama yang dapat memicu terjadinya kinerja pada karyawan sehingga budaya organisasi dapat berperan besar dalam mempengaruhi terciptanya kinerja yang baik pada setiap individu.

Menurut Moeliono (2023) budaya organisasi adalah suatu sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan berfungsi sebagai sistem paket dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam berorganisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Robbins (2022) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki peran vital dalam organisasi karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hierarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh anggota organisasi, budaya organisasi yang kuat mengindikasikan tingginya loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi, sehingga dapat mengarahkan kinerja yang dihasilkan karyawan. Terdapat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Handayani (2021) telah menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung dan Sari (2020) yang membuktikan adanya pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja dan komitmen terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Kota.

Budaya organisasi menggambarkan sistem nilai, norma, dan kepercayaan yang menjadi pedoman perilaku dalam organisasi (Schein, 2020). Budaya yang kuat dan sejalan dengan visi misi organisasi akan mempermudah pencapaian tujuan bersama. Studi oleh Denison dan Mishra (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada keterlibatan dan konsistensi memiliki korelasi positif dengan kinerja organisasi. Dalam konteks pelayanan publik, budaya kerja yang melandaskan nilai integritas, inovasi, dan pelayanan prima sangat diperlukan.

Survei Indeks Budaya Kementerian Keuangan tahun 2022 menunjukkan bahwa budaya organisasi masih belum sepenuhnya terinternalisasi pada seluruh pegawai. Hanya 64% pegawai di unit vertikal DJP yang menyatakan nilai-nilai budaya kerja benar-benar dipraktikkan sehari-hari. Kondisi ini mengindikasikan perlunya revitalisasi budaya kerja agar menjadi kekuatan pendorong dalam peningkatan kinerja pegawai.

Selain gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, komitmen organisasi seorang pegawai juga memiliki peranan penting khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawai ke arah yang positif dengan intensitas yang sering. Semakin pegawai berkomitmen terhadap organisasi, semakin pegawai menunjukan kinerja melebihi tuntutan tugas apabila dibutuhkan. Dengan adanya komitmen organisasi artinya seseorang pegawai memihak organisasi serta mempunyai keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Ketika suatu saat terjadi kondisi yang tidak diinginkan maka pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi, akan melakukan usaha-usaha yang dilandasi kesetiaan pada organisasi. Hal ini disebabkan, pegawai yang memiliki komitmen organisasi, berarti memiliki kepercayaan yang kuat, kesiapan untuk bekerja keras dan keinginan yang kuat untuk terus bertahan pada organisasi. Hal ini sesuai dengan temuan Sari (2020) yang juga menyatakan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan

Kota, karena akan mendorong lebih dari kesetiaan yang pasif, tetapi hubungan antara karyawan yang aktif.

Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan berusaha untuk mengidentifikasi nilai dan tujuan dirinya dengan nilai dan tujuan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam keorganisasian dan ada loyalitas terhadap organisasi. Menurut Sutrisno (2019) komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen pada organisasi tersebut juga membahas kedekatan karyawan merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi. Davoudi (2020) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi lebih bisa mengidentifikasi sasaran dan tujuan dari organisasi serta tetap tinggal dalam organisasi.

Komitmen organisasi merupakan sikap positif karyawan terhadap organisasi dan kesediaannya untuk terlibat aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Allen dan Meyer (Wardhana, 2021), komitmen organisasi terbagi menjadi tiga dimensi: *afektif* (emosional), *normatif* (moral), dan *continuance* (pertimbangan biaya/manfaat). Tingkat komitmen pegawai menjadi krusial karena berhubungan erat dengan kualitas pelayanan. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan cenderung bekerja dengan antusias, peduli terhadap kebutuhan pelanggan, dan memberikan pelayanan secara optimal. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Mowday, Steers, dan Porter (2022) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berdampak positif terhadap kehadiran, loyalitas, dan kualitas kerja karyawan.

Di KPP Madya Dua Jakarta Utara, berdasarkan data internal HR 2023, tingkat keterlibatan pegawai atau *employee engagement* hanya sebesar 67%, lebih rendah dari target nasional sebesar 80%. Rendahnya komitmen ini dapat mempengaruhi kinerja KPP, khususnya dalam menghadapi tuntutan pelayanan yang cepat dan presisi kepada wajib pajak besar. Pada realitanya, kinerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi pegawai KPP Madya Dua Jakarta Utara, masih belum optimal. Hal ini diketahui dari hasil studi pendahuluan yang menunjukkan kinerja pegawai yang masih perlu ditingkatkan.

Berdasarkan pengamatan, penerapan gaya kepemimpinan ini belum optimal dilakukan oleh pimpinan KPP Madya Dua Jakarta Utara, yaitu belum sepenuhnya mendengarkan pendapat dari bawahan, memperlakukan pegawai KPP Madya Dua Jakarta Utara seperti rekan kerja sehingga tidak ada jarak antara pemimpin dengan bawahan serta belum semua pegawai terlayani dan terayomi tanpa memandang latar belakangnya.

Sementara itu, sebagai bagian dari organisasi Kementerian Keuangan, KPP Madya Dua Jakarta Utara harus menerapkan budaya organisasi yang diturunkan dari Nilai-Nilai Kementerian Keuangan yaitu Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan. Melalui Nota Dinas dengan Nomor ND-660/PJ/2020, Direktorat Jenderal Pajak pada tahun 2021 memerintahkan kepada Sekretaris Direktorat Jenderal, para Direktur, para Kepala Kantor Wilayah, para Tenaga Pengkaji, Kepala Pusat Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan, Manajer Proyek Tim Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan, para Kepala Kantor Pelayanan Pajak (termasuk Kepala KPP Madya Dua Jakarta Utara) dan para Kepala Unit Pelaksana Teknis untuk segera melaksanakan Program Internalisasi *Corporate Value* (ICV).

Program tersebut di atas dilakukan dalam rangka pembangunan sumber daya aparatur dilakukan dengan penguatan budaya organisasi antara lain melalui pelaksanaan program ICV. Dengan budaya organisasi yang kuat akan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Corporate Governance*) sehingga selaras dengan program pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (ZI menuju WBK/WBBM) di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Sebelumnya di KPP Madya Dua Jakarta Utara diberlakukan penerapan budaya Kementerian Keuangan yang terdiri sebagai berikut: (1) Satu Informasi Setiap Hari. (2) Dua Menit Sebelum Jadwal. (3) Tiga Salam Setiap Hari. (4) Rencanakan, Kerjakan, Monitor dan Tindaklanjuti. (5) Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin.

Fenomena yang peneliti peroleh tentang budaya organisasi di KPP Madya Dua Jakarta Utara melalui observasi awal adalah bahwa pegawai belum sepenuhnya mempedomani nilai-nilai budaya

yang terdapat dalam instansi, serta terdapat persaingan yang tidak sehat diantara pegawai yang menyebabkan kurangnya kerjasama antar pegawai.

Hasil studi pendahuluan juga menunjukkan komitmen organisasi pegawai yang masih belum optimal. Hal ini terlihat pada saat peneliti melakukan pengamatan yang dilakukan pada saat jam kerja pada pukul 09.00 – 10.00 WIB terlihat masih ada beberapa pegawai yang tidak ada di ruangan dimana seharusnya para pegawai tersebut bekerja di kantor walaupun pada saat absensi tercatat masuk kerja. Pada saat dikonfirmasi pada bagian kepegawaian ternyata tidak dalam tugas luar. Hal ini memperlihatkan bahwa masih kurangnya partisipasi pegawai dalam bekerja.

Berdasarkan uraian dari fenomena dan permasalahan yang ada di atas, peneliti merasa hal itu perlu ditulis dalam sebuah artikel dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh Gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Jakarta Utara baik secara parsial maupun simultan.

KAJIAN PUSTAKA

Istilah gaya atau tipe kepemimpinan menurut E. Mulyasa (2023) adalah sama dengan cara yang dipergunakan seseorang untuk mempengaruhi para pengikutnya. Menurut Hersey dan Blanchard (Solihah dan Hersugondo, 2008:89) gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi anak buah, apakah pemimpin lebih mementingkan tugas (*task-oriented*) ataukah lebih mementingkan hubungan (*relationship oriented*). Gaya kepemimpinan dan perilaku didefinisikan sebagai cara dimana pemimpin mempengaruhi perilaku pegawai untuk memberikan arah dan tujuan melalui Budaya Organisasi dan definisi aturan (Fries, Kammerlander, & Leitterstorf, 2021). Dimensi gaya kepemimpinan menurut Hersey & Blanchard (2021) adalah sebagai berikut (1) Perilaku tugas adalah kadar sejauhmana pemimpin menyediakan arahan kepada orang-orangnya: dengan memberitahukan mereka apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, dimana melakukannya, dan bagaimana melakukannya. Hal itu berarti bahwa pemimpin menyusun tujuan dan menetapkan peranan mereka. (2) Perilaku hubungan adalah kadar sejauhmana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan orang-orangnya: menyediakan dukungan, dorongan "sambaran-sambaran psikologis dan memudahkan perilaku. Ini berarti pemimpin secara aktif menyimak dan mendukung upaya orang-orangnya dalam pelaksanaan pekerjaan mereka.

Ada 4 dimensi teori gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (2021) yaitu: a) *Telling*/memberitahukan: Kemampuan pemimpin untuk mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, di mana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas-tugasnya. b) *Selling*/menjajakan: Kemampuan pemimpin untuk menyediakan instruksi-instruksi terstruktur bagi bawahannya disamping juga harus suportif. c) *Participating*/mengikutsertakan: Interaksi antara pemimpin dan bawahan di mana pimpinan dan bawahan saling berbagi dalam keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan tugas dengan baik. d) *Delegating*/mendelegasikan: kemampuan pimpinan dalam menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan pada bawahan agar dapat melakukan efektifitas pekerjaan.

Menurut Umam (2022) budaya organisasi merupakan salah satu asset atau sumber daya organisasi yang menjadikan organisasi dinamis dengan karakteristik fisik (*observable*) ataupun nonfisik (*unobservable*) yang khas berisi asumsi-asumsi, nilai-nilai, norma, komitmen, dan kepercayaan, bermanfaat untuk mendorong dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi publik ataupun private. Robbins (2022) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak. Sedangkan menurut Mangkunegara (2025) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Dalam tulisan ini menggunakan pendapat Wardani & Khuzaini (2016) (2016:3) terkait indikator budaya organisasi yang menyebutkan nilai-nilai yang diterapkan di lingkungan Kantor Kementerian Keuangan termasuk Kantor Madya Dua Jakarta Utara berbasis Keputusan Menteri Keuangan yang terdiri dari 5 (lima) dimensi yaitu: 1) Integritas, dengan perilaku utama: bersikap jujur,

tulus dan dapat dipercaya, menjaga martabat dan tidak melakukan hal-hal yang tercela dan mematuhi kode etik. 2) Profesionalisme, dalam lingkup organisasi mencakup ketersediaan sumber daya organisasi baik jumlah maupun klasifikasi yang memadai, dan pengelolaan sumber daya yang efisien untuk mencapai tujuan dengan perilaku utama: Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas yang diterapkan dengan bentuk menggunakan keahlian dan kemampuan dalam melaksanakan tugas serta bekerja dengan efisien dan berkualitas. Perilaku utama dari profesionalisme adalah bekerja dengan hati dengan dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu SOP dan hati nurani atau perasaan. 3) Sinergi, yaitu koordinasi dan kerjasama yang baik dengan pihak yang berkepentingan untuk memperoleh hasil yang lebih besar, berkualitas dan cepat. Perilaku utama yang diterapkan adalah: a) memiliki sangka baik, saling percaya dan menghormati serta b) menemukan dan melaksanakan solusi terbaik. 4) Pelayanan, memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat dan aman. Nilai utama yang diterapkan adalah: a) melayani dengan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan dan b) bersikap proaktif dan cepat tanggap. 5) Kesempurnaan, senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik. Nilai dan perilaku utama yang diterapkan: a) Melakukan perbaikan terus menerus dan b) Mengembangkan inovasi baru dan kreativitas.

Menurut Griffin (2024), komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Robbins dan Judge (2021), mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Sedangkan menurut Luthans (2024), komitmen organisasi merupakan suatu sikap mengenai kesetiaan karyawan pada organisasi dan juga merupakan proses yang terus menerus dimana anggota organisasi menunjukkan perhatian mereka terhadap organisasi dan juga pada kesejahteraan maupun kesuksesan organisasi.

Menurut Robbins (2022), proses terbentuknya komitmen organisasi karena beberapa faktor antara lain: 1) Komitmen Afektif (*affective commitment*) yaitu Keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi. Keterikatan emosional ini terbentuk karena karyawan setuju dengan tujuan dasar dan nilai-nilai organisasi tersebut, serta mengerti untuk apa organisasi tersebut berdiri. Karyawan dengan derajat komitmen afektif tinggi akan memilih tetap tinggal dalam organisasi untuk menyokong organisasi dalam mencapai misinya. 2) Komitmen berkesinambungan (*Continuance commitment*) yaitu Komitmen berdasarkan kerugian yang mungkin akan muncul dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Semakin lama seseorang tinggal dalam sebuah organisasi, ia akan semakin tidak rela kehilangan apa yang telah mereka “investasikan” di organisasi tersebut bertahun-tahun. 3) Komitmen normatif (*normative commitment*) Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Keharusan untuk tetap tinggal dalam organisasi disebabkan karena tekanan dari orang atau pihak lain.

Kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh pegawai pada periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan dalam rencana suatu organisasi (Mahsun, 2024). Gibson, Ivancevich, & Donnely (2023) mengatakan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Batasan tersebut mengandung makna bahwa kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Adapun Hersey dan Blanchard (2021) menyatakan kinerja merupakan suatu fungsi dari Budaya Organisasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Menurut Helfert yang dialihbahasakan oleh Rivai & Sagala (2021) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Sedangkan menurut Bangun (2022) kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan.

Dimensi dan indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Mangkunegara (2019:67) yang dibagi kedalam lima dimensi dan sepuluh indikator, yaitu : 1) Dimensi Kuantitas Kerja. Dimensi kuantitas kerja diukur indikator yaitu Kerapihan, Kemampuan dan Keberhasilan. 2) Dimensi kualitas kerja yang diukur dengan menggunakan indikator, yaitu Kerapihan dan Kepuasan. 3) Dimensi kerja sama yang diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu Jalinan kerja sama dan Kekompakan. 4) Dimensi Tanggung Jawab yang diukur dengan menggunakan indikator yaitu Hasil kerja, Sarana prasarana dan Mengambil keputusan. 5) Dimensi Inisiatif yang diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemandirian.

KERANGKA PEMIKIRAN

Kompetensi merupakan faktor penting dalam menentukan kualitas kinerja auditor perkeretaapian. Standar jabatan fungsional inspektur maupun auditor telah diatur melalui regulasi, namun perkembangan teknologi dan kompleksitas prasarana-sarana menuntut adanya peningkatan kompetensi berbasis digital serta analisis risiko yang lebih adaptif. Penelitian (Akpa, Asikhia, & Nneji, (2021) dan Wibowo & Nuraini (2022) menegaskan bahwa kompetensi SDM perkeretaapian di era industri 4.0 harus mencakup kemampuan teknis, manajerial, serta penguasaan teknologi modern agar dapat menunjang efektivitas pengawasan. Dengan demikian, auditor yang memiliki kompetensi memadai akan lebih mampu melaksanakan tugas audit dan inspeksi sesuai standar keselamatan perkeretaapian.

Selain kompetensi, motivasi juga berperan besar dalam memengaruhi kinerja. Auditor dengan motivasi tinggi cenderung memiliki komitmen dan semangat kerja yang berdampak pada kualitas hasil pemeriksaan. Penelitian Setiawan, Lestari, & Hidayat (2021) (2021) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat meningkatkan konsistensi pelaksanaan tugas dalam lingkungan kerja yang menuntut akurasi dan ketelitian seperti di sektor perkeretaapian.

Faktor kompensasi turut memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi, karena imbalan yang adil dan layak akan menumbuhkan kepuasan serta dorongan untuk bekerja optimal. Menurut studi Ardiansyah dan Pratama (2025), sistem kompensasi yang transparan dan sesuai dengan beban kerja terbukti berkontribusi pada peningkatan kinerja aparat pajak dan dapat ditarik relevansinya ke bidang pengawasan perkeretaapian. Oleh karena itu, kompetensi, motivasi, dan kompensasi secara bersama-sama membentuk fondasi yang menentukan efektivitas kinerja auditor perkeretaapian dalam mendukung tercapainya standar keselamatan nasional.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ditulis dalam bentuk paragraf mengalir yang berisi desain penelitian yang digunakan (metode, jenis data, sumber data, teknik pengumpulan data, populasi, sampel, operasionalisasi variabel, teknik analisis data, pengukuran variabel) yang ditulis dalam bentuk paragraf mengalir (tidak dibuat numbering)

Pendekatan penelitian ini adalah kuantitatif dengan metode deskriptif, verifikatif, dan korelasional. Populasi penelitian ini adalah pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Jakarta Utara yang berjumlah 105 orang. karena jumlah populasi yang relatif kecil yaitu sebanyak 105 pegawai dikurangi 11 orang pimpinan dan penulis sehingga sampel yang diambil sebesar 94 orang. Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik sampling jenuh (sensus), dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2021). Jenis yang digunakan adalah data primer dengan cara yaitu Observasi Wawancara dan Kuesioner serta data yang sekunder. Analisis Data menggunakan Statistik Deskriptif ini dengan angka penafsiran (Labovitz & Hagedorn, 2023) dan Analisis statistik inferensial yang terdiri atas uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik seperti uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas, uji Autokorelasi dan uji Heteroskedastisitas. Uji Hipotesis dengan Uji Hipotesis Pengaruh Parsial (Uji t) dan Uji Hipotesis Pengaruh Simultan (Uji F). Analisis Regresi Linear Berganda juga dipakai dalam kajian ini serta uji Koefisien Determinasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Hasil sebaran kuesiner menunjukkan bahwa untuk variable Gaya Kepemimpinan diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,83 yang termasuk kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan pegawai pada KPP Madya Dua Jakarta Utara, menurut persepsi responden sudah tergolong baik. Koefisien korelasi (r) sebesar 0,626 menunjukkan hubungan yang kuat antara Gaya Kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Nilai koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,392 atau 39,2% kinerja pegawai, ditentukan oleh Gaya Kepemimpinan dan sisanya ditentukan faktor lain. Kemudian pengaruh Gaya Kepemimpinan yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pun ditampilkan dengan hasil persamaan regresinya sebagai berikut: $Y = 74,430 + 0,554X_1$

Dari persamaan regresi tersebut di atas dapat diketahui koefisien regresi (b_1) sebesar 0,554. Hal ini menunjukkan besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Karena pengaruh tersebut bersifat positif, maka apabila variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) mengalami peningkatan, peningkatan tersebut akan diimbangi pula dengan peningkatan pada variabel kinerja pegawai.

Selanjutnya terlihat pengaruh variabel bebas X_1 terhadap Variabel Y adalah dengan membandingkan t hitung dengan t tabel. Kriterianya adalah apabila t hitung $>$ t tabel maka H_0 ditolak dan H_1 diterima dan sebaliknya apabila t hitung $<$ t tabel, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Dengan melihat hasil dari model persamaan regresi di atas, maka artinya hasil uji sangat signifikan. Dari nilai koefisien regresi untuk variabel Gaya Kepemimpinan yang menggunakan Uji t , dimana t hitung yang diperoleh sebesar 2,299 sedangkan t_{tabel} yaitu sebesar 1,986 maka hasil ini menunjukkan pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sangat signifikan.

Dengan demikian hipotesis ini adalah menolak H_0 dan menerima H_1 , artinya nilai koefisien regresi dan variabel Gaya Kepemimpinan mempunyai persamaan regresi tidak sama dengan nol. Sehingga dengan demikian variabel Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada KPP Madya Dua Jakarta Utara.

Hasil riset di atas sejalan dengan hasil temuan Kho, Trang, & Uhing (2019) yang menyatakan Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado. Selain itu juga hasil temuan penelitian ini memperkuat kajian Biloa (2023) yang membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai, juga Octavia dan Alpadizami (2022) dengan riset berjudul “Kinerja Pegawai Pajak Yang Dideterminasi Oleh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan (Studi Kasus Pada KPP Pratama Majalaya Bandung).”

Analisis Pengaruh Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Hasil sebaran kuesiner menunjukkan bahwa untuk variable Budaya Organisasi kerja pegawai diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,50 yang termasuk kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi kerja pegawai pada KPP Madya Dua Jakarta Utara, menurut persepsi responden sudah tergolong sangat baik.

Koefisien korelasi (r) sebesar 0,783 menunjukkan hubungan yang kuat antara Budaya Organisasi dengan Kinerja pegawai. Nilai koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,613 atau 61,3% kinerja pegawai, ditentukan oleh Budaya Organisasi dan sisanya ditentukan faktor lain. Kemudian pengaruh Budaya Organisasi yang signifikan dan positif terhadap Kinerja pegawai pun ditampilkan dengan hasil persamaan regresinya sebagai berikut: $Y = 4,172 + 0,798X_2$

Dari persamaan regresi tersebut di atas dapat diketahui koefisien regresi (b_2) sebesar 0,798. Hal ini menunjukkan besarnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai. Karena pengaruh tersebut bersifat positif, maka apabila variabel Budaya Organisasi (X_2) mengalami peningkatan, peningkatan tersebut akan diimbangi pula dengan peningkatan pada variabel Kinerja pegawai.

Selanjutnya terlihat pengaruh variabel bebas X_2 terhadap Variabel Y adalah dengan membandingkan t hitung dengan t tabel. Kriterianya adalah apabila t hitung $>$ t tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan sebaliknya apabila t hitung $<$ t tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Dengan melihat hasil dari model persamaan regresi di atas, maka artinya hasil uji sangat signifikan; dari nilai koefisien regresi untuk variabel Budaya Organisasi yang menggunakan Uji t, dimana t hitung yang diperoleh sebesar 12,456 sedangkan t_{tabel} yaitu sebesar 1,986 maka hasil ini menunjukkan pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai sangat signifikan.

Dengan demikian hipotesis ini adalah menolak H_0 dan menerima H_1 , artinya nilai koefisien regresi dan variabel Budaya Organisasi mempunyai persamaan regresi tidak sama dengan nol. Sehingga dengan demikian variabel Budaya Organisasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada KPP Madya Dua Jakarta Utara.

Hasil penelitian di atas memperkuat temuan Kho, Trang, & Uhing (2019) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Manado. Hasil temuan Nadia Nazir & Shazia Zamir (2015) juga menyatakan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Selain itu Alfitri Rijanto dan Mukaram (2018) (2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan studi di Divisi Account Executive PT Agrodana Futures.

Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi (X_3) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Hasil sebaran kuesiner menunjukkan bahwa untuk variable Komitmen Organisasi pegawai diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,48 yang termasuk kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi yang diselenggarakan untuk pegawai pada KPP Madya Dua Jakarta Utara, menurut persepsi responden sudah tergolong sangat baik. Koefisien korelasi (r) sebesar 0,658 menunjukkan hubungan yang kuat antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja pegawai. Nilai koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,431 atau 43,1% Kinerja pegawai, ditentukan oleh Komitmen Organisasi dan sisanya ditentukan faktor lain. Kemudian pengaruh Komitmen Organisasi yang signifikan dan positif terhadap Kinerja pegawai pun ditampilkan dengan hasil persamaan regresinya sebagai berikut: $Y = 13,361 + 0,453X_3$

Dari persamaan regresi tersebut di atas dapat diketahui koefisien regresi (b_3) sebesar 0,453. Hal ini menunjukkan besarnya pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja pegawai. Karena pengaruh tersebut bersifat positif, maka apabila variabel Komitmen Organisasi (X_3) mengalami peningkatan, peningkatan tersebut akan diimbangi pula dengan peningkatan pada variabel Kinerja pegawai. Selanjutnya terlihat pengaruh variabel bebas X_2 terhadap Variabel Y adalah dengan membandingkan t hitung dengan t tabel. Kriterianya adalah apabila t hitung > t tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan sebaliknya apabila t hitung < t tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Dengan melihat hasil dari model persamaan regresi di atas, maka artinya hasil uji sangat signifikan; dari nilai koefisien regresi untuk variabel Komitmen Organisasi yang menggunakan Uji t, dimana t hitung yang diperoleh sebesar 7,578 sedangkan t_{tabel} yaitu sebesar 1,986 maka hasil ini menunjukkan pengaruh variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja pegawai sangat signifikan.

Dengan demikian hipotesis ini adalah menolak H_0 dan menerima H_1 , artinya nilai koefisien regresi dan variabel Komitmen Organisasi mempunyai persamaan regresi tidak sama dengan nol. Sehingga dengan demikian variabel Komitmen Organisasi yang diselenggarakan KPP Madya Dua Jakarta Utara mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawainya. Hal di atas juga ditemukan oleh Jayanthi Octavia dan Reza Alpadizami (2022); Wiyono & Mutiara (2023) (2023) bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian Biljana Đorđević, Maja Ivanović-Đukić, Vinko Lepojević, Sandra Milanović. (2020) juga memperlihatkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Analisis Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Komitmen Organisasi (X_3) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Hasil sebaran kuesiner menunjukkan bahwa secara umum variable kinerja pegawai diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,28 yang termasuk kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada KPP Madya Dua Jakarta Utara, menurut persepsi responden sudah tergolong sangat baik.

Hubungan dan pengaruh yang terbentuk oleh variabel X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Kinerja pegawai (Y) terlihat dari koefisien korelasi (r) sebesar 0,806 yang menunjukkan hubungan yang kuat antara

variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) dengan variabel terikat (Y). kemudian nilai koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,649 atau 64,9% Kinerja pegawai ditentukan secara bersama oleh variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi, sedangkan sisanya ditentukan oleh faktor lain. Adapun persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y = 44,640 + 0,439X_1 + 0,588X_2 + 0,233X_3 \text{ dimana:}$$

Y = Kinerja pegawai

X_1 = Gaya Kepemimpinan

X_2 = Budaya Organisasi

X_3 = Komitmen Organisasi

Kemudian F hitung digunakan untuk menguji apakah model persamaan $Y=a+b_1X_1+b_2X_2+b_3X_3$ yang diajukan diterima atau tidak. Caranya dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} . Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka model persamaan di atas dapat diterima. F_{hitung} adalah sebesar 59,220 dan F_{tabel} adalah sebesar 3,10 (dari Tabel F) maka model persamaan $Y=a+b_1X_1+b_2X_2+b_3X_3$ yang digunakan dapat diterima atau dengan melihat probabilitasnya adalah $0,00 < 0,05$ sehingga signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa model persamaan $Y=a+b_1X_1+b_2X_2+b_3X_3$ yang digunakan dapat diterima.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini selaras dengan temuan penelitian Putra (2015) yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Kecil.

KESIMPULAN

Hasil penelitian di KPP Madya Dua Jakarta Utara menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang diterapkan berada pada kategori baik dengan korelasi yang kuat terhadap kinerja pegawai. Nilai determinasi sebesar 39,2% menandakan bahwa gaya kepemimpinan memberi kontribusi cukup besar, meskipun terdapat faktor lain yang juga memengaruhi kinerja. Budaya organisasi pegawai menunjukkan kondisi yang sangat baik, bahkan memiliki pengaruh paling dominan dengan nilai determinasi 61,3%. Hal ini membuktikan bahwa penguatan nilai, norma, dan budaya kerja bersama di lingkungan KPP Madya Dua menjadi faktor kunci dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Selanjutnya, komitmen organisasi juga terbukti signifikan dengan tingkat hubungan yang kuat dan pengaruh sebesar 41,3%. Hal ini menegaskan bahwa loyalitas, keterikatan, serta rasa tanggung jawab pegawai terhadap organisasi menjadi fondasi penting bagi tercapainya kinerja optimal. Secara simultan, ketiga variabel tersebut—gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi—memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai, dengan nilai determinasi 64,9%. Artinya, hampir dua pertiga kinerja pegawai dipengaruhi oleh ketiga faktor tersebut secara bersama-sama. Hasil ini memperlihatkan bahwa penerapan kepemimpinan yang efektif, budaya kerja yang solid, serta komitmen organisasi yang tinggi merupakan kombinasi strategis untuk menciptakan kinerja pegawai yang tergolong sangat baik di KPP Madya Dua Jakarta Utara.

SARAN

Disarankan agar komunikasi pemimpin dan bawahan terus diperkuat melalui forum terbuka, sistem apresiasi terhadap inisiatif, serta visualisasi job desk yang jelas. Pemimpin diarahkan untuk lebih transformasional dengan menjadi teladan, motivator, dan pendamping, didukung pelaporan progres terstruktur serta pelatihan kepemimpinan lanjutan.

Perlu penguatan nilai integritas melalui internalisasi budaya, penghargaan bagi teladan, serta peran pimpinan sebagai role model dalam etika kerja. Kompetensi pegawai ditingkatkan lewat

pelatihan berkala, komunikasi empatik, dan semangat melayani. Ruang inovasi serta pelaporan cepat berbasis teknologi juga penting untuk menumbuhkan proaktivitas dan ketanggapian pegawai.

Organisasi perlu menumbuhkan sense of belonging dengan menekankan makna peran individu, budaya evaluasi tanpa saling menyalahkan, serta sistem kerja berbasis kepercayaan dan indikator transparan. Pegawai didorong berperan dalam proyek strategis, mendapat pembekalan rutin, dan dilibatkan dalam komunikasi terbuka agar loyalitas dan tanggung jawab tumbuh berkelanjutan.

Penguatan kapasitas teknis perlu dilakukan melalui pelatihan relevan, manajemen waktu efektif, serta evaluasi alur kerja. Kinerja pegawai dapat didukung dengan umpan balik terstruktur, budaya hemat fasilitas, kerja sama tim, serta pelatihan berpikir kritis dan simulasi kasus agar siap mengambil keputusan cepat dan tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM) Volume 3, Issue 1 Jan-Feb 2021*.
- Allen, J. P. (2020). *Commitment in The Workplace: Theory, Research, and Application Advanced Topics in Organization Behavior*. California: Sage Publications, Inc.
- Ardiansyah, R., & Pratama, & D. (2025). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai aparat pajak: Implikasi pada efektivitas organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 13(1), 45–58.
- Bangun, W. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bass, B. M. (2024). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Biljan, Đ., Ivanović-Đukić, M., Lepojević, V., & Milanović, S. (2020). The impact of employees' commitment on organizational performances. *Strategic Management*, Vol. 25 No. 3, 28-37.
- Bilao, X. S. (2023). The Impact of Leadership Style on Employee Job Performance. *Open Journal of Leadership*. Vol.12 No.4, December 2023.
- Davoudi, S. (2020). Organizational Commitment and Extra Role Behavior: A Survey in Iran's Insurance Industry. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, Vol 7 No 1, 66-75.
- Endang Handayani. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Madya Bandung. *Artikel tesis. Program Pascasarjana Universitas Pasundan*.
- Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review. *Journal of Family Business Strategy* Vol 12 No 1.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, & J. (2023). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. (Terjemahan)*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Griffin, R. W. (2024). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (2021). *Management of Organization Behavior. Utiliting Human Resources, 4th edition*. New York: Prentice Hall, Inc.
- Kho, E. G., Trang, I., & Uhing, & Y. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado. *Jurnal EMBA* Vol.7 No.1 Januari 2019, 801 – 810.
- Labovitz, S., & Hagedorn, & R. (2023). *Metode Riset Sosial*. Jakarta: Erlangga.
- Lo, M.-C., Ramayah, T., Min, H. W., & Songan, P. (2010). The Relationship Between Leadership Styles and Organizational Commitment in Malaysia: role of leader--member exchange. *Asia Pacific Business Review*, Taylor & Francis Journals, vol. 16(1-2).

- Luthans, F. (2024). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. Boston: McGraw-Hill Education.
- Mahsun, M. (2024). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE .
- Mangkunegara, A. A. (2025). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mishra, D. R. (2025). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. Vol. 6, No. 2 (Mar. - Apr., 2025), 204-223.
- Moeljono, D. (2023). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, & R. (2022). *Nature of Organizational Commitment. Employee–Organization Linkages*. Texas: South-Western : Cengage Learning.
- Mulyasa, E. (2023). *Managemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nazir, N., & Zamir, & S. (2015). Impact of Organizational Culture on Employee's Performance. *Industrial Engineering Letters Vol.5, No.9, 2015*.
- Octavia, J., & Alpadizami, & R. (2022). Analisis Kinerja Pegawai Pajak Yang Dideterminasi Oleh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan (Studi Kasus Pada KPP Pratama Majalaya Bandung). . *Jurnal Bina Bangsa Ekonomi Vol. 15, No. 01, Februari 2022*.
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, & S. (2018). *Kualitas pelayanan : Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, California: Sage Publication.
- Putra, S. W. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Knerja Karyawan Pada Industri Kecil. *Jurnal Ekonomi Modernisasi Vol 11 No 1, 62–77*.
- Rijanto, A., & Mukaram, d. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di Divisi Account Executive PT Agrodana Futures). *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi Vol. 4, No. 2, Agustus 2018*.
- Rivai, V., & Sagala, & E. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Peursahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, S. P. (2022). *Perilaku Organisasi Edisi 10*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robin, S. P., & Judge, & T. (2021). *Organizational Behavior*. London: Pearson Education.
- Sari, I. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Kota. *Jurnal Prointegrita, Volume 4, Nomor3, Desember Tahun 2020, 394-404*.
- Schein, E. H. (2020). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Setiawan, A., Lestari, D., & Hidayat, & M. (2021). Motivasi intrinsik dan ekstrinsik serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai sektor transportasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol 10 No 2, 101–115*.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ke Sebelas*. Jakarta: Pranada Media Group.
- Umam, K. (2022). *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Wahyuni, S., Sukatin, S., Fadilah, I. N., & Astri, & W. (2022). Gaya Kepemimpinan Otoriter (Otokratis) Dalam Manajemen Pendidikan. *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan Vol 1 No 2 <https://doi.org/10.24252/edu.v1i2.26148>, 123–130*.

- Wardani, L. K., & Khuzaini. (2016). Pengaruh Implementasi Nilai – Nilai Kementerian Keuangan Terhadap Kinerja Pegawai KPKNL Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen: Volume 5 Nomor 11 November 2016*.
- Wardhana, A. (2021). *Teori Organisasi Di Era Digital*. Purbalingga: CV. Eureka Media Aksara.
- Wibowo, S., & Nuraini, & R. (2022). Kompetensi SDM perkeretaapian di era industri 4.0: Tantangan dan peluang. *Jurnal Transportasi dan Keselamatan, Vol 8 No 1*, 55–70.
- Wiyono, A. A., & Mutiara, & N. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behaviour Pada Pegawai KPP Pratama Kediri. *Otonomi Vol. 23 Nomor 2 Edisi Oktober 2023*, 351-360.