

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENDAPATAN PROVINSI RIAU

Lovina, Susi Hendriani, dan Marnis

Universitas Riau

ABSTRACT

The purpose of this research were 1) To know and analyze the effect on the performance leadership through employee organizational commitment at Dinas Pendapatan Provinsi Riau. 2) Was there a leadership influence on performance through employee organizational culture at Dinas Pendapatan Provinsi Riau. 3) Was there any influence of leadership on organizational commitment through organizational culture at Dinas Pendapatan Provinsi Riau. 4) Was there any influence of leadership, organizational culture, and organizational commitment partially to employee performance at Dinas Pendapatan Provinsi Riau. The use of quantitative approaches in research in a way to build / acquire knowledge that is based on objectivity and controls that operate with strict rules. The method used in this research is survey method with path analysis techniques. The population in this study were all employees of the Dinas Pendapatan Provinsi Riau totaling 440 people. The sampling technique in this research is to use a proportional stratified sampling. Determination of the number of samples is done by using the formula specified slovin with a precision of 5%. Thus the sample in this study amounted to 210 employees Dinas Pendapatan Provinsi Riau were drawn at random, the data collection techniques used in this study is based on variables studied were the questioner.

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

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah 1) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan kinerja melalui komitmen organisasi karyawan di Dinas Pendapatan Provinsi Riau. 2) Adakah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui budaya organisasi karyawan di Dinas Pendapatan Provinsi Riau. 3) Adakah pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui budaya organisasi di Dinas Pendapatan Provinsi Riau. 4) Adakah pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Riau. Penggunaan pendekatan kuantitatif dalam penelitian dengan cara membangun/memperoleh pengetahuan yang didasarkan pada objektivitas dan kontrol yang beroperasi dengan peraturan yang ketat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan teknik analisis *Path*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Riau sebanyak 440 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan *proportional stratified sampling*.

Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin yang ditentukan dengan ketelitian 5%. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini berjumlah 210 pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Riau yang diambil secara acak, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada variabel yang diteliti adalah kuesioner.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kinerja

1. PENDAHULUAN

Salah satu fungsi pemerintah yang utama adalah menyelenggarakan pelayanan umum sebagai wujud dari tugas umum pemerintahan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Birokrasi merupakan instrumen pemerintah untuk mewujudkan pelayanan publik yang efisien, efektif, berkeadilan, transparan dan akuntabel. Hal ini berarti bahwa untuk mampu melaksanakan fungsi pemerintah dengan baik maka organisasi birokrasi harus profesional, tanggap, aspiratif terhadap berbagai tuntutan masyarakat yang dilayani. Seiring dengan hal tersebut pembinaan aparatur negara dilakukan secara terus menerus, agar dapat menjadi alat yang efisien dan efektif, bersih dan berwibawa, sehingga mampu menjalankan tugas-tugas umum pemerintah maupun untuk menggerakkan pembangunan secara lancar dengan dilandasi semangat dan sikap pengabdian terhadap masyarakat. Rendahnya kinerja aparatur pemerintah daerah menjadi masalah serius yang harus ditangani. Hampir di setiap daerah, kinerja aparatur pemerintah daerah bisa dikatakan belum maksimal. Salah satu daerah yang juga mengalami masalah ini adalah Provinsi Riau.

Dinas Pendapatan Provinsi Riau adalah dinas yang menjadi aparat pelaksanaan pemerintah daerah sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Pasal 49 Ayat (1) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah. Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Dinas Pendapatan Provinsi Riau, berdasarkan Peraturan Gubernur Riau No: 45 Tahun 2009 tentang uraian Dinas Pendapatan Provinsi Riau, memiliki tugas pokok yaitu melaksanakan urusan pemerintah daerah berdasarkan azas otonomi daerah dan tugas pembentukan bidang pendapatan serta dapat ditugaskan untuk melaksanakan, menyelenggarakan wewenang yang di limpahkan oleh pemerintah kepada gubernur selaku wakil pemerintah dalam rangka dekonsentrasi. Kinerja utama Dinas Pendapatan Provinsi Riau adalah menetapkan target pendapatan daerah dan melaksanakan upaya pencapaian target yang ditetapkan. Menurut Cushway (2008:198), kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Berdasarkan data evaluasi kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah, pencapaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Tahun 2014 dan 2015, untuk lebih jelas sebagai berikut:

Tabel 1. Tingkat Capaian SKP Dinas Pendapatan Provinsi Riau Tahun 2015

No	Prestasi Kerja		Tahun 2014		Tahun 2015	
	Capaian	Nilai	Jumlah Pegawai	Persentase	Jumlah Pegawai	Persentase
1	Sangat Baik	91 - ke atas	32	7.27	29	6.59
2	Baik	76 - 90	389	88.41	388	88.18
3	Cukup	61 - 75	19	4.32	23	5.23
4	Kurang	51 - 60	-	-	-	-
5	Buruk	50 - ke bawah	-	-	-	-
Jumlah			440	100	440	100

Sumber: Dinas Pendapatan Provinsi Riau

Pencapaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Dinas Pendapatan Provinsi Riau Tahun 2015 terlihat mengalami penurunan bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Prestasi kerja pegawai yang mencapai nilai Sangat Baik pada Tahun 2014 sebesar 7.27% mengalami penurunan pada Tahun 2015 menjadi 6.59%.

Berbagai upaya telah dilakukan Dinas Pendapatan Provinsi Riau dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusianya. Namun terkadang luput dari pandangan bahwa sumber daya manusia harus dilihat secara individu maupun secara kelompok, hal tersebut dikarenakan perilaku manusia mempunyai sifat dan karakteristik pegawai yang berbeda-beda, serta keberadaan hubungan timbal balik antara pemimpin dan pegawai yang efektif dalam menjalankan organisasi.

Pencapaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) berdasarkan pelaksanaan berbagai program kegiatan dalam SOP Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Riau. Pencapaian kinerja berdasarkan pada SOP Dinas Pendapatan Tahun Anggaran 2015 adalah pelaksanaan 94 program dan kegiatan, terdapat 3 kegiatan yang tidak dapat dilaksanakan dengan berbagai kendala. Berikut realisasi pencapaian kinerja Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Riau tahun 2015.

Tabel 2. Realisasi Pencapaian Kinerja

No	Persentase Capaian	Keterangan
1	Sangat Berhasil (85 % s/d 100 %)	58 Kegiatan
2	Berhasil (70 % s/d 85 %)	20 Kegiatan
3	Cukup berhasil (55 % s/d 70%)	6 Kegiatan
4	Belum berhasil (< 55 %)	10 Kegiatan

Sumber: Dinas Pendapatan Provinsi Riau

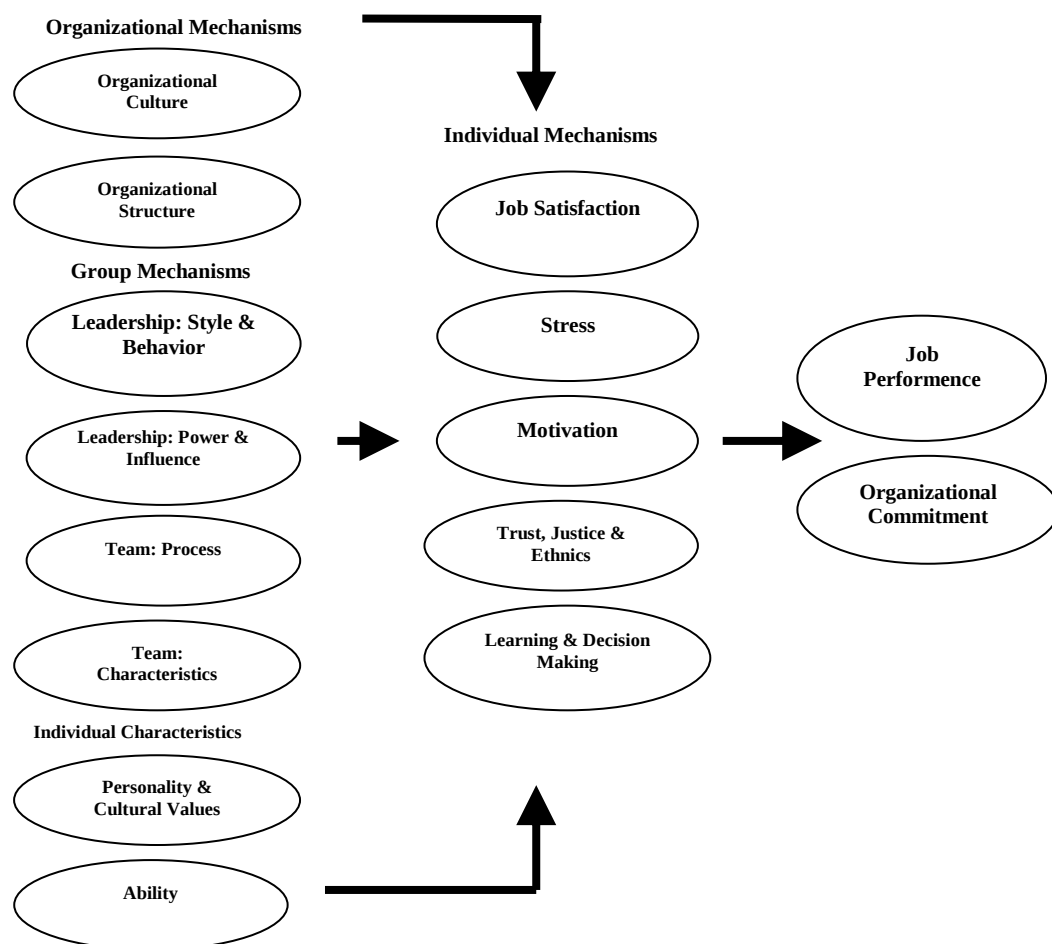
Berdasarkan data tersebut terdapat 2 kegiatan yaitu yang tidak dilakukan dalam tahun anggaran ini. Sementara itu terdapat 6 kegiatan yang hanya dinilai cukup berhasil (55% s/d 70%), bahkan terdapat 10 kegiatan yang dinilai belum berhasil (<55%) yang diantaranya Rapat-Rapat koordinasi dan konsultasi ke luar daerah, Koordinasi, rekonsiliasi dan optimalisasi pajakaan bahan bakar kendaraan bermotor (PBB Riau), Pemuktahiran basis data pajak daerah, Pengembangan manajemen sistem informasi, Optimalisasi penerimaan DBH pajak, dan Verifikasi data objek PBB sektor perkebunan.

Kegiatan dengan persentase capaian terendah yaitu Pengembangan tenaga pemeriksa dan aparatur pengawasan internal Dipenda Provinsi Riau yang hanya

mencapai 35% dan Verifikasi konsumen pajak bahan bakar kendaraan bermotor (PBB-KB) yang hanya mencapai 25%.

Hal ini terjadi tentunya disebabkan oleh banyak faktor yang mempengaruhinya yang diantaranya adalah lemahnya kepemimpinan, rendahnya komitmen organisasi, budaya organisasi yang kurang mendukung serta dan faktor-faktor lainnya.

Menurut Colquitt, LePine dan Wesson (2009:37), kinerja adalah nilai dari sekumpulan perilaku pegawai yang memberi kontribusi baik positif maupun negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya Colquitt, LePine dan Wesson (2009:462) menyatakan bahwa secara umum kinerja dipengaruhi oleh komponen: mekanisme individual, karakteristik individu, mekanisme kelompok, dan mekanisme organisasi. Lebih lanjut Colquitt menggambarkan keterkaitan keempat komponen tersebut sebagaimana terlihat pada Gambar 1 berikut.



Sumber : Colquitt

Gambar 1. Integrative Model of Organizational Behavior

Dari Gambar 1. di atas tampak jelas bahwa kinerja (*job performance*) dipengaruhi oleh kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi dan selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain.

Berdasarkan pemikiran tersebut maka faktor kepemimpinan, komitmen organisasi dan budaya organisasi itu perlu diperhatikan oleh pengambil keputusan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan di Dinas Pendapatan Provinsi Riau ditemukan gejala atau fenomena seperti 1) Kurangnya ketegasan dan kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan yang tepat agar dapat memecahkan masalah yang ada, termasuk ketegasan pemberian sanksi bagi yang melakukan pelanggaran disiplin. 2) Rendahnya kepercayaan pegawai terhadap nilai-nilai organisasi seperti takut salah dan tidak berani ambil resiko, kenaikan jabatan dan pangkat bagi yang lebih pintar membela atasan, karena kedekatan, *like or dislike*, sedangkan nilai kebenaran yaitu kecakapan yang diurutan terakhir, rendahnya kesediaan pegawai berusaha untuk organisasi dengan meninggalkan pekerjaan penting hanya untuk urusan pribadi sebelum jam pulang, rendahnya kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi sehingga berbuat melanggar peraturan yang ada dengan terlambat datang bekerja, baik pagi hari maupun lama kembali setelah jam istirahat. 3) Masih adanya pegawai yang belum disiplin terlihat adanya yang belum memahami *job descriptions* bagian masing-masing sehingga tugas yang harus dikerjakan secepatnya tidak dapat di selesaikan dan kurangnya perhatian terhadap teknologi sebagai sarana untuk menciptakan efektif dan efisiensi kerja. Pegawai merasa kurang nyaman melaksanakan pekerjaan dan lebih memilih melakukan aktivitas kerja di luar ruangan.

Kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan sebuah organisasi. Efektivitas organisasi pada dasarnya adalah efektivitas individu para anggota di dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kedudukan dan peran mereka masing-masing dalam organisasi tersebut. Sedangkan efektivitas kerja seorang pegawai akan dipengaruhi oleh kemampuannya dalam mentaati peraturan-peraturan atau tata tertib yang berlaku.

Dengan demikian seorang pemimpin yang memiliki kepemimpinan yang baik, dapat mempengaruhi dan membawa pegawai pada kegiatan kegiatan dalam pencapaian tujuan organisasi. pegawai akan melaksanakan pekerjaannya dengan penuh rasa tanggung jawab dan memiliki kinerja yang tinggi apabila mereka memiliki pimpinan yang dapat mereka teladani. pegawai akan melaksanakan tugas atau pekerjaan mereka dengan senang hati tanpa ada unsur keterpaksaan yang mampu mendukung tercapainya kinerja.

Keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi sangat dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin seharusnya memiliki ketegasan dan kemampuan dalam mengambil keputusan yang tepat agar dapat memecahkan masalah yang ada, termasuk ketegasan pemberian sanksi terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin sehingga komitmen pegawai lainnya dapat terjaga.

Komitmen sangat berpengaruh terhadap maju atau mundurnya kehidupan manusia, terwujud atau tidaknya cita-cita manusia tergantung pada sumber manusia pada kemampuannya untuk mengatur dan memanfaatkan sumber manusia yang ada dalam organisasi, termasuk sumber daya manusianya dengan lebih efisien, efektif dan produktif.

Komitmen organisasi dipandang mampu meningkatkan kinerja pegawai pada suatu organisasi. Komitmen organisasi menjadi hal yang penting bagi organisasi agar dapat berjalan ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Robins (2013:1) berpendapat bahwa komitmen adalah suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasi atau unit kerja. Keberhasilan kinerja seseorang ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme, dan juga komitmennya terhadap pekerjaan yang ditekuninya. Pegawai dengan komitmen yang tinggi akan lebih betah dalam bekerja, setia, ikut berpartisipasi sehingga membentuk suatu kebiasaan pegawai yang dapat menciptakan hasil kinerja yang optimal.

Sehubungan dengan hal tersebut maka terlihat adanya kebiasaan pegawai yang sering terjadi dalam organisasi yang telah menjadibudaya organisasi yang diikuti oleh para anggota organisasi. Lebih jauh lagi mengenai budaya organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi pegawai dan memiliki solusi dari permasalahan-permasalahan yang terjadi.

Membahas masalah budaya itu sendiri merupakan hal yang utama bagi suatu organisasi, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada didalamnya. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi kerjasama team, kepemimpinan dan karakteristik organisasi serta administrasi yang berlaku. Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam organisasi yang mewakili norma perilaku yang diikuti oleh anggota organisasi. Perpaduan antara sikap dan nilai budaya yang menjadi pedoman manusia akan mewujudkan sikap mental berupa perbuatan atau tingkah laku.

Konsep budaya organisasi disandarkan pada kemampuan individu, sehingga penguatan yang diberikan pada manusia selaku individu sebagai sumberdaya manusia semakin disadari merupakan aset organisasi yang paling berharga dan memiliki kemampuan beradaptasi yang paling fleksibel. Untuk menjembatani kondisi ideal yang diinginkan organisasi dengan realita.

Budaya organisasi ada bilamana organisasi telah menetapkan sistem nilai yang berlaku, norma-norma tentang apa yang boleh dan yang tidak boleh dilakukan, kegiatan yang dilakukan secara rutin, ketaatan para anggota pada aturan baik tertulis maupun tidak tertulis dan sebagainya. Semakin banyak anggota organisasi yang menganut, memiliki dan mentaati suatu nilai semakin tinggi tingkat budaya. Semakin mendasar pentaatan semakin kuat budaya.

Temuan empiris penelitian yang dilakukan oleh Zabidi (2011) pada pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Pati mengindikasikan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan pengaruhnya kuat secara langsung terhadap kinerja dibanding melalui mediasi komitmen organisasi. Begitu pula budaya organisasi memiliki pengaruh lebih kuat secara

langsung terhadap kinerja pegawai dibanding melalui mediasi komitmen organisasi.

Sementara itu hasil analisis penelitian Fifien Dhesta Listiyana (2015) menunjukkan kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Wonogiri.

Selanjutnya Penelitian Pujiyanto (2015) pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Kudus menunjukkan kepemimpinan dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, namun budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan fenomena diatas maka penulis tertarik untuk meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Riau.

Adapun tujuan penelitian ini adalah 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Riau. 2) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui budaya organisasi pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Riau. 3) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui budaya organisasi pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Riau. 4) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Riau.

2. KERANGKA PEMIKIRAN

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Dimana menurut Stoner *et. al* (1996) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja.

Menurut Morrison (1994, dalam Yuwalliantin 2006) komitmen penting bagi organisasi karena 1) Pengaruhnya pada *turn over*. 2) Hubungannya dengan kinerja mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen akan mengembangkan upaya yang besar pada pekerjaan.

Mowday, Steers, dan Potter dalam Bourantas dan Papalexandris, 1993) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dalam pengidentifikasian keterlibatan dirinya dengan organisasi. Secara umum, komitmen organisasi dianggap sebagai ukuran yang penting dari keefektifan organisasi (Steers dalam Suhana, 2006).

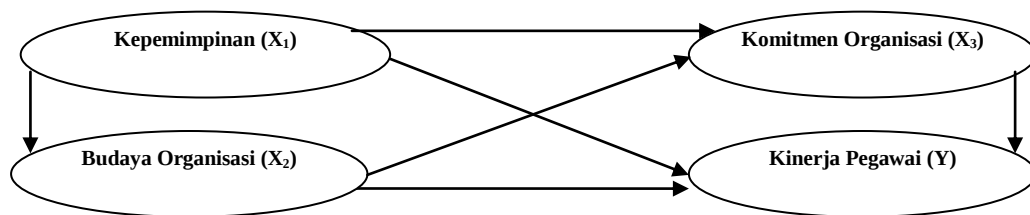
Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat

mengakomodasikan kepentingan semua pihak, agar menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan sikap dan perilaku individu.

Kreitner dan Kinicki (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah nilai keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Deal, Kennedy dan Ouchidalam McKinnon et.al (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku.

Kinerja pegawai yang tidak maksimal yang bisa menyebabkan kerugian dari perusahaan dan komitmen organisasi yang dimiliki pegawai akan semakin buruk. Oleh karena itu, seorang pemimpin dituntut mampu untuk memberikan kenyamanan dan menciptakan budaya kerja yang dinamis bagi pegawai dalam bekerja sehingga komitmen organisasi pegawai akan terjaga dengan baik.

Kerangka penelitian yang dapat digambarkan antara kepemimpinan dan komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Riau dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

3. METODE PENELITIAN

Penggunaan pendekatan kuantitatif dalam penelitian dengan cara memperoleh ilmu pengetahuan yang berbasis pada obyektifitas dan kontrol yang beroperasi dengan aturan ketat. Peneliti mendefinisikan variable penelitian, mengembangkan instrument, mengumpulkan data, melakukan analisis temuan, melakukan generalisasi dengan cara pengukuran yang sangat hati-hati (Umar, 2010:3). Sesuai dengan permasalahan yang diteliti dan tujuan penelitian yang ditetapkan sebelumnya, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan teknik analisis jalur, yaitu menganalisis pola hubungan kausal antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung, secara serempak atau mandiri beberapa variabel penyebab yaitu kepemimpinan, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap sebuah variabel akibat yaitu kinerja.

3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Pengertian operasional variabel menurut Sugiyono (2010:58) adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik

kesimpulannya. Untuk mengetahui penjelasan tentang variabel penelitian, beserta indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator
Kepemimpinan (X₁)	Kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran. Sumber: Handoko (2008:294)	1. Kecerdasan (<i>Intelligence</i>); 2. Kedewasaan, sosial dan hubungan sosial yang luas (<i>social maturity and breadth</i>); 3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi; 4. Memiliki pengaruh yang kuat; 5. Memiliki pola hubungan yang baik. Sumber: Davis yang dikutip oleh Handoko (2008:290)
Budaya Organisasi (X₂)	Suatu pola asumsi dan keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh para anggotanya, yang telah bekerja dengan cukup baik dan karenanya dapat diajarkan kepada anggota organisasi yang baru sebagai cara yang tepat dalam mengamati, berpikir, dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah tersebut. Sumber : Robbins (2008;12)	1. Inisiatif individual; 2. Toleransi terhadap tindakan berisiko; 3. Dukungan dari manajemen; 4. Kontrol; 5. Sistem imbalan. Sumber : Robbins (2008;480)
Komitmen Organisasi (X₃)	Keyakinan yang menjadi pengikat seseorang dengan organisasi tempatnya bekerja, yang ditunjukkan dengan adanya perilaku karyawan atas kesetiaan atau loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi. Sumber: Luthans (2005:249)	1. Kesetiaan atau loyalitas; 2. Keterlibatan dalam pekerjaan; 3. Penerimaan terhadap nilai organisasi. Sumber: Luthans (2005;249)
Kinerja (Y)	Hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja Sumber: Peraturan Pemerintah No 46 Tahun 2011	1. Kuantitas; 2. Kualitas; 3. Orientasi pelayanan; 4. Disiplin. Sumber: Peraturan Pemerintah No 46 Tahun 2011

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 440 orang pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Riau. Teknik pengambilan sampel menggunakan *stratified proporsional sampling*, Penentuan jumlah sampel menggunakan Rumus Slovin. Sampel berjumlah 210 orang pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Riau

Tabel 4. Populasi dan Sampel Penelitian

No	Bidang / UPT / UP	Populasi	Perhitungan	Sampel
1	Sekretariat	50	23.86	24
2	Bidang Pengolahan Data	20	9.55	10
3	Bidang Pajak Daerah	22	10.50	11
4	Bidang Retribusi, PADL, dan Dana Bagi Hasil	25	11.93	12
5	Bidang Pembukuan dan Pengawasan	18	8.59	9
6	UPT Pekanbaru Kota	35	16.70	17
7	UPT Pekanbaru Selatan	31	14.80	15
8	UPT Kab. Siak	9	4.30	4
9	UPT Kab. Bengkalis	9	4.30	4
10	UPT Pendapatan Duri	8	3.82	4
11	UPT Pendapatan Kota Dumai	17	8.11	8
12	UPT Kab. Kampar	12	5.73	6
13	UPT Kab. Pelalawan	9	4.30	4
14	UPT Kab. Kuansing	10	4.77	5
15	UPT Kab. Rokan Hulu	8	3.82	4
16	UPT Pendapatan Kab. Rokan Hilir	8	3.82	4
17	UPT Pendapatan Bagan Batu	10	4.77	5
18	UPT Kab. Inhu	10	4.77	5
19	UPT Kab. Inhil	11	5.25	5
20	UPT Perawang	14	6.68	7
21	UPT Kab. Meranti	11	5.25	5
22	UPT Kubang	17	8.11	8
23	UP Pekanbaru Utara	13	6.20	6
24	UP Pekanbaru Barat	13	6.20	6
25	UP Ujung Tanjung	4	1.91	2
26	UP Air Molek	2	0.95	1
27	UP Kota Baru Keritang	2	0.95	1
28	UP Ujung Batu	3	1.43	1
29	UP Kec. Pangkalan Kuras	3	1.43	1
30	UP Kec. Kandis	3	1.43	1
31	UP Kec. Singingi Hilir	3	1.43	1
32	UP Kec. Kuantan Mudik	4	1.91	2
33	UP Kec. Tapung	6	2.86	3
34	UP Kec. Kampar Kiri	5	2.39	2
35	UP Kec. Tambusai	2	0.95	1
36	UP Kec. Kepenuhan	4	1.91	2
37	UP Kec. Kateman	2	0.95	1

No	Bidang / UPT / UP	Populasi	Perhitungan	Sampel
38	UP Samsat Keliling	7	3.34	3
Jumlah		440	210	210

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan pada variabel-variabel yang diteliti yaitu dengan angket (*quesioner*) yang berisikan pernyataan-pernyataan tentang kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi, komitmen pegawai dan kinerja pegawai.

3.4. Teknik Analisis Data

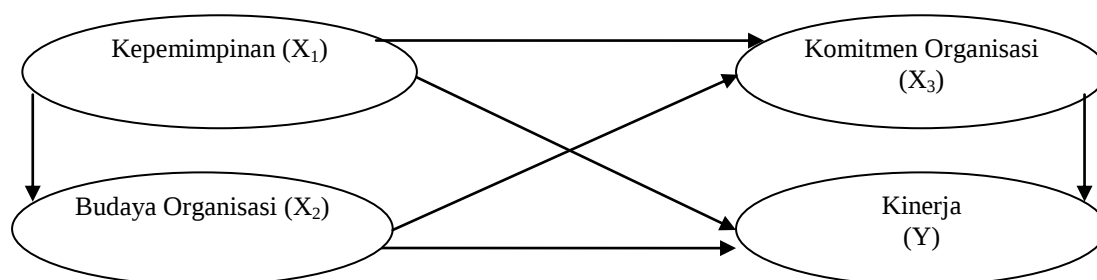
Desain penelitian yang digunakan adalah *survey explanatory*, yang menuntut penjabaran variabel-variabel penelitian ke dalam indikator-indikator yang dapat diukur secara kuantitatif sehingga dapat digunakan model uji hipotesis. Analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) untuk mengetahui sebab akibat, dengan tujuan menerangkan akibat langsung dan akibat tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian statistik deskriptif kuantitatif, dimana data yang diperoleh dari sampel populasi penelitian kemudian dianalisis sesuai dengan metode statistik yang digunakan lalu diinterpretasikan dibantu dengan program *SPSS Windows Ver20*. Namun, sebelum pengujian hipotesis tersebut, terlebih dahulu dilakukan pengujian persyaratan analisis yaitu uji normalitas, uji linieritas, dan uji multikolinearitas.

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis jalur, suatu teknik statistika multivariat yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi, yang bertujuan untuk menguji hubungan - hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antar variabel manifes (indikator) dengan variabel laten, ataupun hubungan antar variabel laten.

Model yang rumit membawa dampak bahwa dalam kenyataannya proses peningkatan kepuasan nasabah menuju loyalitas nasabah adalah sebuah proses yang rumit atau merupakan sebuah proses yang multidimensional dengan berbagai pola hubungan kausalitas yang berjenjang. Untuk membuat pemodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teori
2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)



Gambar 3. Diagram Alur

- Konversi diagram alur ke dalam serangkaian Persamaan Struktural dan spesifikasi model pengukuran

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Data

Hasil Uji Normalitas

Pengujian normalitas data secara analisis statistik dapat dilakukan dengan menggunakan Uji *Kolmogorov-Smirnov* seperti terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Asymp. Sig. (2-tailed)	Kriteria	Keterangan
Kepemimpinan	0.123	0.050	Normal
Budaya Organisasi	0.202	0.050	Normal
Komitmen Organisasi	0.051	0.050	Normal
Kinerja	0.084	0.050	Normal

Sumber : Data Olahan Peneliti

Berdasarkan hasil pada Tabel 5.11 menunjukkan bahwa data terdistribusi normal. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* adalah yaitu untuk masing-masing variabel signifikansi lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti data residual terdistribusi secara normal, karena nilai signifikansinya besar dari 0,05.

Uji Linearitas

Pengujian linearitas terdiri dari dua, yaitu bentuk pengaruh variabel eksogen terhadap masing-masing variabel endogen seperti yang terlihat pada tabel Tabel berikut.

Tabel 6. Hasil Pengujian Linearitas

Variabel	Linearity		Deviation from Linierity		Ket
	F	Sig	F	Sig	
Kinerja*Kepemimpinan	42,157	0.000	1,074	,382	Linear
Kinerja*Budaya Organisasi	63,256	0.000	1,333	,181	Linear
Kinerja*Komitmen Organisasi	66,159	0.000	1,832	,065	Linear
Komitmen Organisasi*Kepemimpinan	59,274	0.000	1,518	,096	Linear
Komitmen Organisasi*Budaya Organisasi	39,171	0.000	1,253	,232	Linear
Budaya Organisasi*Kepemimpinan	52,710	0.000	1,212	,262	Linear

Sumber: Data Olahan Peneliti

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi telah memenuhi asumsi linier karena *Deviation from Linierity* berada pada rentang tidak signifikan ($Sig > 0.05$). Asumsi

linieritasnya cukup kuat karena *Linearity* berada pada rentang signifikan ($Sig < 0.05$). Dengan demikian pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi Pegawai berbentuk garis linear. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Pegawai berbentuk garis linear.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi telah memenuhi asumsi linier karena *Deviation from Linierity* berada pada rentang tidak signifikan ($Sig > 0.05$). Asumsi linieritasnya cukup kuat karena *Linearity* berada pada rentang signifikan ($Sig < 0.05$). Dengan demikian pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi berbentuk garis linear.

Uji Multikolinieritas

Hasil Uji Multikolinearitas disimpulkan seperti pada tabel Tabel berikut.

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X1	,703	1,423
X2	,756	1,324
X3	,741	1,350

Sumber: Data Olahan Peneliti menggunakan SPSS

Pada Tabel 7 menunjukkan nilai Tolerance untuk variabel Kepemimpinan, adalah sebesar 0.703 dengan VIF sebesar 1,423. Nilai Tolerance untuk variabel Budaya Organisasi adalah sebesar 0,756 dengan VIF sebesar 1,324. Nilai Tolerance untuk variabel dan Komitmen Organisasi adalah sebesar 0,741 dengan VIF sebesar 1.350. Nilai Variance Inflation Factor (VIF) disekitar angka 1, dan mempunyai angka tolerance mendekati 1 maka telah memenuhi asumsi bebas multikolinearitas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam regresi antara Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas.

4.2. Model Struktural

Dengan menggunakan *Pearson Correlation* terhadap sebaran data kemudian dapat disusun matriks korelasi seperti berikut:

Tabel 8. Tabulasi Silang

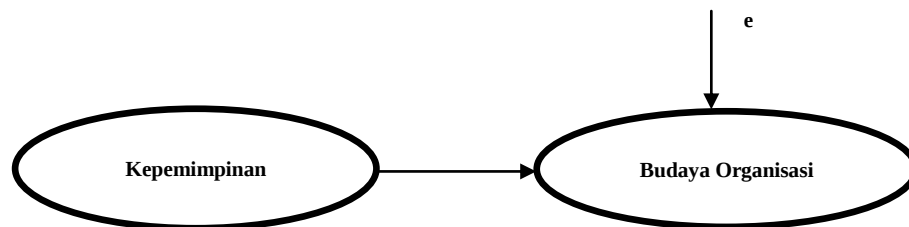
Variabel	Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi	Kinerja
Kepemimpinan	1	,447**	,464**	,410**
Budaya Organisasi	,447**	1	,395**	,478**
Komitmen Organisasi	,464**	,395**	1	,485**
Kinerja	,410**	,478**	,485**	1

Sumber: Data Olahan Peneliti

Selanjutnya mencari koefisien yang secara manual dapat dihitung dengan menggunakan perkalian matriks invers korelasi variabel independent dengan variabel korelasi variabel bebas dan terikat dengan menggunakan SPSS terhadap sebaran data Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kinerja.

Model Struktural I

Untuk menganalisis pola hubungan kausal antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung, secara serempak atau mandiri dari Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi dengan menggunakan Model Analisis Struktural digunakan model dengan menggunakan persamaan struktural: $\text{Budaya Organisasi} = \rho \text{Kepemimpinan} + \varepsilon$



Gambar 4. Analisis Struktural I

Hasil Uji Parsial (Uji t) dilakukan dengan menggunakan uji t atau t_{hitung} . Untuk itu perlu diadakan perbandingan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} . Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ yang artinya kemungkinan kesalahan yang ditolerir adalah 5%. Berdasarkan hasil uji t diketahui bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai signifikansi t_{hitung} lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ yang menunjukkan signifikansi lebih besar dari t_{tabel} sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan secara parsial Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Budaya Organisasi.

Dari hasil perhitungan Koefisien Determinasi diperoleh hasil dengan nilai R Square adalah 0,200 dengan pengaruh sebesar 20.0% dan sisanya sebesar 80.0% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Secara keseluruhan untuk semua nilai variabel dapat dilihat persamaan struktural berikut:

$$\text{Budaya Organisasi} = 0.447 \text{Kepemimpinan} + 0.800.$$

Hasil analisis struktural I secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 9:

Tabel 9. Hasil Analisis Struktural I

Pengaruh Variabel	Koefisien	KD	t_{hit}	t_{tab}	.Sig	Hasil
Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan	0.447	0.20	7,202	1.980	0.000	berpengaruh

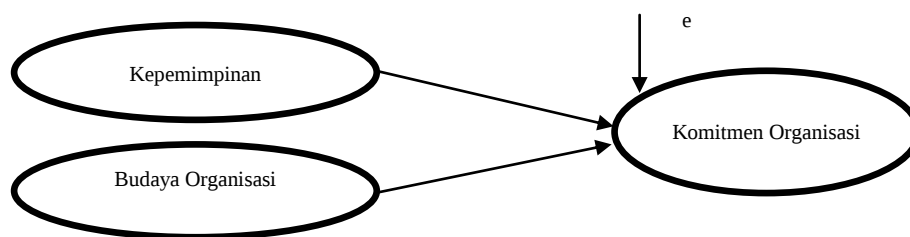
Sumber: Data Olahan Peneliti

Dengan demikian peningkatan Budaya Organisasi di Dinas Pendapatan Provinsi Riau akan lebih mudah dicapai dengan peningkatan Kepemimpinan.

Model Struktural II

Untuk menganalisis pola hubungan kausal antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung, secara serempak atau mandiri dari Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi dengan menggunakan Model Analisis Struktural digunakan model dengan menggunakan persamaan struktural:

$$\text{Komitmen Organisasi} = \rho \text{ Kepemimpinan} + \rho \text{ Budaya Organisasi} + \varepsilon$$



Gambar 5. Analisis Struktural II

Hasil Uji Parsial (Uji *t*) dilakukan dengan menggunakan uji *t* atau t_{hitung} . Untuk itu perlu diadakan perbandingan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} . Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$.

Berdasarkan hasil uji *t* diketahui bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai signifikansi t_{hitung} lebih kecil dari $\alpha 0,05$ yang menunjukkan signifikansi lebih besar dari t_{tabel} sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan secara parsial Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Dari hasil perhitungan Koefisien Determinasi diperoleh hasil dengan nilai *R Square* adalah 0,252 dengan pengaruh sebesar 25.2% dan sisanya sebesar 74.8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

Secara keseluruhan untuk semua nilai variabel dapat dilihat persamaan struktural sebagai berikut:

$$\text{Komitmen Organisasi} = 0.359 \text{ Kepemimpinan} + 0.234 \text{ Budaya Organisasi} + 0,784.$$

Hasil analisis struktural I dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 10. Hasil Analisis Struktural II

Pengaruh Variabel	Koefisien	KD	t_{hit}	t_{tab}	.Sig	Hasil
Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi	0.359	0.252	5,369	1.980	0.000	berpengaruh
Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi	0.234		3,506		0.001	berpengaruh

Sumber: Data Olahan Peneliti

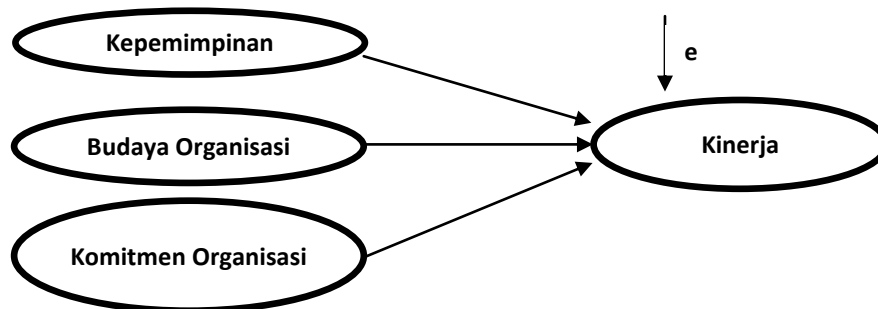
Pengaruh yang paling dominan pada analisis struktural I adalah Kepemimpinan. Dengan demikian peningkatan Komitmen Organisasi akan lebih mudah dicapai dengan peningkatan Kepemimpinan.

Model Struktural III

Untuk menganalisis pola hubungan kausal antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung, secara serempak atau mandiri dari Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi, terhadap Kinerja Pegawai dengan menggunakan Model Analisis Struktural digunakan model dengan menggunakan persamaan struktural:

$$\text{Kinerja} = \rho \text{ Kepemimpinan} + \rho \text{ Budaya Organisasi} + \rho \text{ Komitmen Organisasi} + \varepsilon$$

Model struktural ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 6. Model Struktural III

Hasil uji parsial (Uji t) dilakukan dengan perbandingan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} . Signifikansi penelitian ini $\alpha = 5\%$

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai signifikansi t_{hitung} lebih kecil dari $\alpha 0,05$ yang menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan secara parsial Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Dari hasil perhitungan Koefisien Determinasi diperoleh hasil dengan nilai R Square adalah 0,336 dengan pengaruh sebesar 33,6% dan sisanya sebesar 66,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Secara keseluruhan untuk semua nilai variabel dapat dilihat persamaan struktural berikut:

$$\text{Kinerja} = 0.135\text{Kepemimpinan} + 0.298\text{Budaya Organisasi} + 0.304\text{Komitmen Organisasi} + 0.664$$

Hasil analisis struktural secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 11. Hasil Analisis Struktural II

Pengaruh Variabel	Koefisien	KD	t_{hit}	t_{tab}	.Sig	Hasil
Kepemimpinan terhadap Kinerja	0.135		2,014		0.045	berpengaruh
Budaya Organisasi terhadap Kinerja	0.298	0.336	4,587	1.980	0.000	berpengaruh
Komitmen Organisasi terhadap Kinerja	0.304		4,647		0.000	berpengaruh

Sumber: Data Olahan Peneliti

Pengaruh yang paling dominan pada analisis struktural III adalah Komitmen Organisasi. Dengan demikian peningkatan Kinerja Pegawai akan lebih mudah dicapai dengan peningkatan Komitmen Organisasi Pegawai.

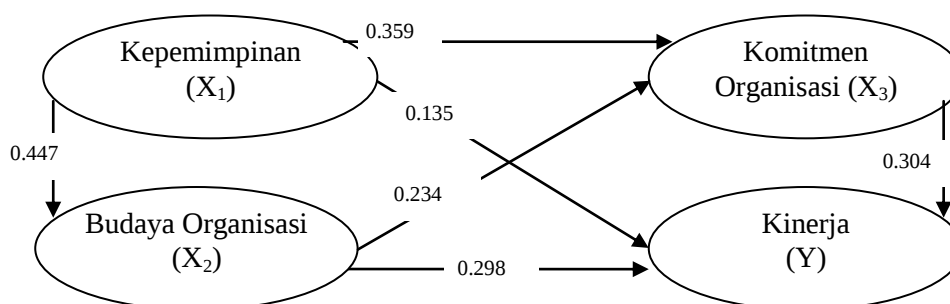
Hasil analisis struktural I, analisis struktural II dan analisis struktural III menunjukkan pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi, terhadap Kinerja Pegawai. Penjelasan dari masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 12. Rangkuman Hasil Analisis Struktural

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		
	Langsung	Tidak Langsung	Total
Kepemimpinan terhadap Kinerja	0.135	-	0.135
Budaya Organisasi terhadap Kinerja	0.298	-	0.298
Komitmen Organisasi terhadap Kinerja	0.304	-	0.304
Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi	0.359	-	0.359
Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi	0.234	-	0.234
Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi	0.447	-	0.447
Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi	0.135	(0.135) (0.304)	0,176
Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Budaya Organisasi	0.135	(0.135) (0.447)	0,195
Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Budaya Organisasi	0.447	(0.447) (0.234)	0,552

Sumber: Data Olahan Peneliti

Berdasarkan Tabel 12 menunjukkan bahwa nilai koefisien terbesar adalah Pengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi. Untuk lebih jelasnya hasil analisis struktural I dan analisis struktural II dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 7. Model Analisis Struktural

4.3. Pembahasan Penelitian

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi

Pengaruh secara tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi merupakan pengaruh positif yang terlihat dari signifikansi lebih kecil dari α 0,05 dengan nilai koefisien 0.176.

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Dimana menurut Stoner *et. al* (1996) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Budaya Organisasi

Pengaruh secara langsung tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Budaya Organisasi merupakan pengaruh positif yang terlihat dari signifikansi lebih kecil dari α 0,05 dengan nilai koefisien 0.195.

Kreitner dan Kinicki (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah nilai keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perusahaan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi, sebagaimana Deal dan Kennedy dan Ouchi dalam McKinnon *et.al* (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi melalui Budaya Organisasi

Pengaruh secara tidak langsung Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi melalui Budaya Organisasi merupakan pengaruh positif yang terlihat dari signifikansi lebih kecil dari α 0,05 dengan nilai koefisien 0.552.

Mowday, Steers dan, Potter dalam Bourantas dan Papalexandris, (1993) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dalam pengidentifikasian keterlibatan dirinya dengan organisasi. Secara umum, komitmen organisasi dianggap sebagai ukuran yang penting dari keefektifan organisasi Steers dalam Suhana (2006)

Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi secara parsial terhadap Kinerja

Pengaruh secara langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja merupakan pengaruh positif dengan nilai koefisien 0.135. Hal ini dapat dilihat dari nilai *t* hitung lebih besar dari *t* tabel dengan signifikansi lebih kecil dari α 0,05. Dengan kata lain bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan Kepemimpinan terhadap Kinerja. Dengan demikian peningkatan Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Riau dapat dilakukan melalui peningkatan Kepemimpinan.

Kinerja pegawai yang tidak maksimal yang bisa menyebabkan kerugian dari perusahaan dan komitmen organisasi yang dimiliki pegawai akan semakin buruk. Oleh karena itu, seorang pemimpin dituntut mampu untuk memberikan kenyamanan dan menciptakan budaya kerja yang dinamis bagi pegawai dalam bekerja sehingga komitmen organisasi tiap-tiap individu pegawai akan terjaga dengan baik.

Pengaruh secara langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja merupakan pengaruh positif yang terlihat dari signifikansi lebih kecil dari α 0,05 dengan nilai koefisien 0.298. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung lebih besar dari t tabel dengan signifikansi lebih kecil dari α 0,05. Dengan kata lain bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja. Dengan demikian peningkatan Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Riau dapat dilakukan melalui peningkatan Budaya Organisasi.

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasikan kepentingan semua pihak, agar dapat menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya.

Pengaruh secara langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja merupakan pengaruh positif yang terlihat dari signifikansi lebih kecil dari α 0,05 dengan nilai koefisien 0.304. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung lebih besar dari t tabel dengan signifikansi lebih kecil dari α 0,05. Dengan kata lain bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja. Dengan demikian peningkatan Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Riau dapat dilakukan melalui peningkatan Komitmen Organisasi.

Menurut Morrison (1994, dalam Sitty Yuwalliantin 2006) komitmen dianggap penting bagi organisasi karena: (1) Pengaruhnya pada *turn over*. (2) Hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan.

5. PENUTUP

Dari hasil penelitian diperoleh kesimpulan berikut: (1) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi, artinya semakin baik kepemimpinan dan komitmen organisasi, maka semakin baik pula kinerja; (2) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui budaya organisasi, artinya semakin baik kepemimpinan dan budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja; (3) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui budaya organisasi, artinya semakin baik kepemimpinan dan budaya organisasi, maka semakin baik pula komitmen organisasi; dan (4) Kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja, artinya semakin baik kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi secara parsial, maka semakin baik pula kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian dan evaluasi, maka saran yang dapat diberikan penulis adalah: (1) Dinas Pendapatan Provinsi Riau meningkatkan kinerja melalui kepemimpinan dan komitmen organisasi dengan peningkatan orientasi pimpinan yang selalu fokus pada peningkatan keterampilan pegawai dengan berbagai pelatihan yang diadakan; (2) Dinas Pendapatan Provinsi Riau meningkatkan kinerja melalui kepemimpinan dan budaya organisasi dengan peningkatan kompetensi pimpinan agar mampu memberi pengaruh positif terhadap pegawai, sehingga tercipta suatu budaya yang berorientasi pada hasil yang berkualitas; (3) Dinas Pendapatan Provinsi Riau meningkatkan komitmen organisasi melalui kepemimpinan dan budaya organisasi dengan peningkatan inisiatif dan kreativitas pegawai, serta peningkatan pengawasan pimpinan pada pegawai agar selalu bekerja sesuai SOP nya masing-masing bidang pekerjaan secara bertanggung jawab; dan (4) Dinas Pendapatan Provinsi Riau meningkatkan kinerja melalui kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi dengan peningkatan integritas pimpinan dalam meningkatkan motivasi pegawai, serta perbaikan kebijakan promosi, baik dalam persyaratan administrasi maupun dalam proses penilaian prestasi kerja.

6. DAFTAR RUJUKAN

- A.Zafer Acar. 2012. Organizational Culture, Leadership Styles And Organizational Commitment In Turkish Logistics Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58 (2012) 217 – 226. Far East University, Taiwan.
- Adnan Hakim. 2015. Effect Of Organizational Culture, Organizational Commitment To Performance: Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi. *The International Journal Of Engineering And Science (IJES)* Volume 4 Issue 5. Pages PP.33-41. Lecturer At The Faculty Of Economics And Business Haluoleo University
- Ana Suseno Putri. 2014. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Empiris Pada Skpd Pemerintah Kabupaten Boyolali. Naskah Publikasi Hal 1-17. Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Arif Yunanto. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bkd Klaten. *Jurnal. Stie Adi Unggul Bhirawa Surakarta*
- Ariyon Stefen. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai Pada Universitas Nusa Lontar Kabupaten Rote Ndao. Tesis. Universitas Jember
- Basir. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik, Budaya Organisasi Dengan Komitmen Untuk Berubah Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir-Riau. *Jurnal Vol 3, No 2 Hal 1-16. Universitas Bung Hatta*
- Bourantas, Dimitris Dan Papalexandris Nancy, 1993. Differences In Leadership Behaviour And Influence Between Public And Private Organizations In Greece, *International Journal Of Human Resource Management* Vol. 4. Issue 4. page 860-862.

- Colquitt, Le Pine. Wesson. 2009. Organizational Behavior. McGrawHill
- Cushway, Barry. 2002. Human Resource Management. Jakarta. Pt Elex Media Kumputindo
- Ester Manik Dkk. 2015. Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi, Dan Budaya Organsiasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan Dan Konservasi Energi. Jurnal Vol 9, No 1.56-67 SSN 2443-212. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pasundan
- Fattah, Nanang. 2008. Landasan Manajemen Pendidikan. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Febria Kurniadi Fajra. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Agam.Skripsi. Universitas Andalas.
- Fifien Dhesta Listiyana, 2015. Pengaruh kepemimpinan, kedisiplinan, budaya organisasi, Motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai (Studi pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Wonogiri). Naskah Publikasi. Fakultas Ekonomi Prodi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Flippo, Edwin B. 2002. Personel Management (Manajemen Personalia), Edisi. Vii Jilid Ii, Terjemahan Alponso S, Erlangga, Jakarta
- Fredias Ayu Apriastari. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung.Skripsi. Manajemen Universitas Pasundan
- George Dan Jones, 2005, Understanding And Managing Organizational Behavior 4edition, Pearson Prentice Hall
- Handoko, T. Hani. 2012. Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kesembilan. Jakarta: Bumi Aksara
- Hsi-Ying Hsieh.2015. The Influence Of Leadership Style And Corporate Culture On Organizational Commitment And Job Performance - A Comparison Between A Local 5-Star Hotel And An International Chain Hotel In Taiwan. Proceedings of the Third Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking (AP15Singapore Conference) ISBN:978-1-63415-751-3.Department of Food and Beverage Management, Far East University, Taiwan.
- Jack Henry Syauta. 2013. The Influence Of Organizational Culture, Organizational Commitment To Job Satisfaction And Employee Performance (Study At Municipal Waterworks Of JayPapura, Papua Indonesia). International Journal of Business and Management Invention Volume 1Issue 1. PP 69-76. Economic Faculty of Cendrawasih University, Jayapura, Papua, Indonesia.
- Juwariyah, Afiati. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Rsud Raa Soewondo Pati. Skripsi. Prodi Manajemen Universitas Muria Kudus
- Kartono, Kartini. 2006. Pemimpin Dan Kepemimpinan. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta

- Kreitner dan Kinicki.2005. Perilaku Organisasi. Jakarta. Salemba Empat
- Kusmono, H Teman. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan. Vol.7. No.2.hal 2-15 Universitas Katholik Widya Mandala, Surabaya.
- Lee Huey And Zaman, Kamarul. 2009. The Moderating Effects Of Organizational Culture On The Relationships Between Leadership Behaviour And Organizational Commitment And Between Organizational Commitment And Job Satisfaction And Performance. Leadership & Organization.Development Journal.Vol. 30 No. 1, 2009. pp.53 – 86. Faculty of Business and Accountancy, University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Luthans, Fred. 2005. Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Andi
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia.Perusahaan. Bandung: Resdakarya
- Mathis, R. L., Dan J.H. Jackson, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku 1 Dan Buku 2. Jakarta: Salemba Empat
- Mckinnon, Jill L Et Al, 2003, “Organizational Culture: Associatin With Commitment, Jobsatisfaction, Propensity To Remain, And Information Sharing In Taiwan, International Journal Of Business Studies Vol. 11 No. 1 June 2003 Page 25. Cowan University
- Mcshane, Steven, M. Von Glinow, 2008. Organizational Behavior.Edition No. 5. Chicago, Il: Mcgraw Hil
- Mufarrohah.2013. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pemerintahan Daerah (Studi Empiris Pada Kabupaten Bangkalan). Jurnal Vol 9, No. 2. Hal 123-136. Universitas Trunojoyo Madura
- Mulyasa. 2004. Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Murni Indrayani. 2013. Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene Dan Kepulauan. Jurnal. Magister Manajemen Universitas Hasanuddin
- Nawawi, Hadari. 2010. Kepemimpinan Yang Efektif. Ugm.Yogyakarta
- Ndraha, Taliziduhu, 2004. Kybernology, Ilmu Pemerintahan Baru III
- Nurjanah, 2008. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian). Tesis. Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang
- Pangabean, Mutiara S., 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bogor: Ghalia Indonesia
- Peraturan Pemerintah No 46 Tahun 2011
- Pujiyanto, 2015. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Empiris di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Kudus). Skripsi.Fakultas Ekonomi Akuntansi Universitas Muria Kudus.

- Purwanto, Ngalm M. 2005. Administrasi Dan Supervisi Pendidikan. Pt.Remaja Rosda Karya. Bandung
- Rivai, Veithzal, 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Jakarta: Rajawali Pers
- Robbins, Stephen P. 2006. Perilaku Organisasi. Jakarta. Indeks
- Robbins, Stephen P. Dan Timothy A. Judge. 2008. Perilaku Organisasi Edisi 12,. Jakarta: Salemba Empat
- Samsudin, Sadili. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ke-1. Bandung: Pustaka Setia
- Siagian, S. P. 2002. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja.Jakarta: Rineka Cipta
- Sitty Yuwalliatin. 2006. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen Unissula Semarang. Jurnal Ekonomi Dan Bisnis, Vol. 7 No. 2, Juli hal 241.Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- Sopiah.2009. Perilaku Organisasional. Yogyakarta : Andi
- Stoner Et. Al. 1996.Manajemen. Jakarta: Prehelindo
- Sugiyono, 2010, Statistika Untuk Penelitian,Cetakan Ketujuh, Bandung: Alfabeta
- Suhana, 2006. Krisis SumberDaya Manusia Nelayan (Memperingati Hari Pendidikan Nasional, 2 Mei 2006)
- Suharsimi Arikunto,1998. Prosedur Penelitian. (Jakarta: Rineka Cipta)
- Suharyanto. 2011. Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Universitas PGRI.Adi Buana Surabaya.Jurnal.Hal 43. Universitas PGRI Adi Buana Surabaya
- Sulistiyani, Ambar Teguh Dan Rosidah, 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, Edi. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi I. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Umar, Husein, 2010, Desain Penelitian Msdm Dan Perilaku Karyawan, Paradigma Positivistik Dan Berbasis Pemecahan Masalah, Jakarta, Rajagrafindo Persada,
- Wahjosumidjo, 2006, Kepemimpinan dan Motivasi, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Zabidi, 2011.Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Komitmen Organisasional (Studi pada lingkup Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah). Magister Manajemen. Universitas Muria Kudus.