

**Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan
Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor
Pelayanan Pajak Pratama Karanganyar dengan
Organizational Leadership Behaviour (OCB) sebagai
Variabel Intervening**

TESIS

**Diajukan kepada
Program Studi Magister Manajemen
Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Magister dalam Ilmu Manajemen**



Oleh

**MEGA PRADIPTA
NIM. P 100237050**

**MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2024**

NOTA PEMBIMBING I

Drs. M. Farid Wajdi, M.M., Ph.D
Dosen Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Nota Dinas
Hal: Tesis Saudara Mega Pradipta

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

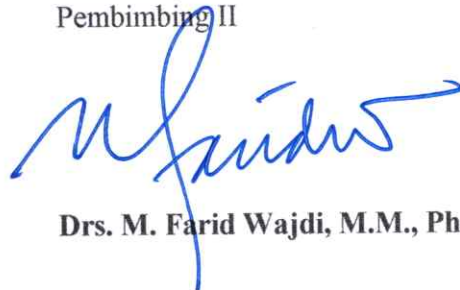
Setelah membaca, meneliti, mengoreksi dan mengadakan perbaikan terhadap tesis saudara:

Nama : Mega Pradipta
NIM : P 100 23 7050
Konsentrasi : Manajemen SDM
Judul : Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Karanganyar dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai Variabel Intervening

Dengan ini kami menilai tesis tersebut dapat disetujui untuk diajukan dalam sidang ujian tesis pada Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, 25 Januari 2024
Pembimbing II



Drs. M. Farid Wajdi, M.M., Ph.D

NOTA PEMBIMBING II

Soepatini, S.E., M.Si., Ph.D
Dosen Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Nota Dinas
Hal: Tesis Saudara Mega Pradipta

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, mengoreksi dan mengadakan perbaikan terhadap tesis saudara:

Nama	: Mega Pradipta
NIM	: P 100237050
Konsentrasi	: Manajemen SDM
Judul	: Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Karanganyar dengan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) sebagai Variabel Intervening

Dengan ini kami menilai tesis tersebut dapat disetujui untuk diajukan dalam sidang ujian tesis pada Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, 25 Januari 2024
Pembimbing II



Soepatini, S.E., M.Si., Ph.D

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR
PELAYANAN PAJAK PRATAMA KARANGANYAR DENGAN ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

TESIS

Oleh

MEGA PRADIPTA
NIM : P100237050

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua Penguji

Dr. Jati Waskito, S.E., M.Si.
NIDN : 0617107101

Anggota

Prof. Drs. M. Farid Wajdi, M.M., Ph.D.
NIDN : 0605056501


Anggota

Soepatini, S.E., M.Si., Ph.D.
NIDN : 0605097101

Telah dipertahankan di hadapan tim penguji dan telah memenuhi syarat kelulusan
Pada tanggal 7 Februari 2024



Direktur Sekolah Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta


Prof. Drs. M. Farid Wajdi, M.M., Ph.D.
NIDN : 0605056501

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR
PELAYANAN PAJAK PRATAMA KARANGANYAR DENGAN ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

TESIS

Oleh

MEGA PRADIPTA
NIM : P100237050


Utama Prof. Drs. M. Farid Wajdi, M.M., Ph.D.
NIDN : 0605056501

Pendamping Soepatini, S.E., M.Si., Ph.D.
NIDN : 0605097101

Telah dinyatakan memenuhi syarat untuk diujikan
Pada Tanggal 7 Februari 2024

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Surakarta




Drs. Wiyadi, M.M., Ph.D.
NIDN : 0601025701

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Mega Pradipta
NIM : P 100190011
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen SDM
Judul : Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karanganyar dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* sebagai Variabel Intervening

menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya serahkan benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dan ringkasan-ringkasan yang telah saya jelaskan sumbernya. Apabila di kemudian hari terbukti tesis ini jiplakan dan terdapat plagiasi, gelar yang diberikan oleh Universitas Muhammadiyah Surakarta batal saya terima.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Surakarta, 8 Februari 2024

Yang membuat pernyataan,



Mega Pradipta

MOTTO

“Sebaik-baik manusia adalah yang bermanfaat bagi orang lain” (HR. Ahmad)

*“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat”
(Q.S. Al-Mujadalah ayat 11.)*

*“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Dia mendapat (pahala) dari (kebajikan) yang dikerjakannya dan dia mendapat (siksa) dari (kejahatan) yang diperbuatnya”
(QS. Al-Baqoroh: 286)*

“Cukuplah Allah sebagai penolong kami, dan Allah adalah sebaik-baiknya pelindung..” (QS. Al-Imran’: 173)

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.” (QS. Al-Insyirah: 6-8)

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim, dengan segala kerendahan dan ketulusan hati penulis persembahkan karya istimewa ini untuk:

- Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas segala rahmat dan karunia yang telah diberikan sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini dengan baik.
- Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wasallam semoga shalawat serta salam selalu tercurah kepada beliau, keluarga dan para sahabatnya.
- Kedua orang tua dan adik yang selalu memberikan doa dan semangat agar penulis dapat meraih pendidikan tinggi.
- Teman-teman mahasiswa Kelas Pajak dan teman-teman Magister Manajemen Angkatan 2019 yang selalu memberikan dukungan, semangat dan bantuan.
- Kampus kebanggaan Universitas Muhammadiyah Surakarta.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, puji dan syukur kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “**Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komiten Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karanganyar dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* sebagai Variabel Intervening**” dengan baik.

Dalam penulisan tesis ini banyak sekali pihak yang telah memberikan bantuan, baik berupa bantuan material, spiritual, semangat, bimbingan, pengarahan dan doa. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Sofyan Anif, M.Si. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Surakarta.
2. Bapak Drs. M. Farid Wajdi, MM, Ph.D selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta sekaligus dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, masukan, motivasi, dan arahan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.
3. Bapak Drs. Wiyadi, M.M., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta.
4. Ibu Soepatini, S.E., M.Si., Ph.D selaku dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, dan arahan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.
5. Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karanganyar yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian.
6. Seluruh jajaran pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karanganyar yang telah banyak membantu selama proses penelitian.
7. Seluruh dosen dan karyawan Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta atas ilmu pengetahuan, semangat, dan bantuan yang diberikan.

8. Kedua orangtua dan adik yang selalu memberikan doa, semangat, dan dukungan sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini dengan baik.
9. Teman-teman mahasiswa Kelas Pajak dan teman-teman Magister Manajemen Angkatan 2019 atas dukungan, semangat dan bantuan yang diberikan.
10. Teman-teman di Seksi Pelayanan KPP Pratama Karanganyar yang tak henti memberikan semangat dan dorongan bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
11. Sahabatku tersayang, Mbak Ambar dan Bu Wiwik, yang memberikan doa, semangat, dukungan dan menjadi tempat berbagi cerita bagi penulis selama ini.
12. Semua pihak yang telah mendukung dan membantu dalam penyusunan tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, hanya ucapan terima kasih yang dapat penulis sampaikan.

Penulis menyadari bahwa penyusunan Tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis menerima kritik dan saran yang membangun bagi perbaikan di masa yang akan datang. Semoga tesis ini dapat memberikan sumbangan yang bermanfaat bagi penelitian selanjutnya.

Wa 'alaikum salam Warahmatullahi Wabarakatuh.

Surakarta, 6 Februari 2024

Penulis



Mega Pradipta

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
NOTA PEMBIMBING I	ii
NOTA PEMBIMBING II	iii
HALAMAN PENGESAHAN I	iv
HALAMAN PENGESAHAN I	v
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Masalah	6
D. Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori	8
1. Kepemimpinan Transformasional	8
2. Komitmen Organisasi.....	10
3. Organizational Citizenship Behaviour	12
3. Kinerja Pegawai.....	15
B. Profil KPP Pratama Karanganyar	17
B. Penelitian Terdahulu	18
C. Kerangka Pemikiran.....	20
D. Hipotesis	20

BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	26
B. Populasi dan Sampel	26
C. Sumber Data	26
D. Teknik Pengumpulan Data	27
E. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	27
F. Uji Instrumen	32
G. Metode Analisis Data	32
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Pengujian Instrumen Penelitian	38
B. Identitas Responden	42
C. Persepsi Responden	46
D. Analisis Model Penelitian PLS	62
E. Pembahasan	72
BAB V PENUTUP	
A. Simpulan	79
B. Keterbatasan	80
C. Saran	81
DAFTAR PUSTAKA	83
LAMPIRAN-LAMPIRAN	88

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Uji Validitas	39
Tabel 4.2 Tabel Pengujian Reliabilitas	41
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	42
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Identitas Responden Berdasarkan Usia	42
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	43
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Identitas Responden Berdasarkan Jabatan.....	43
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja di DJP	44
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja di KPP Pratama Karanganyar	45
Tabel 4.9 Persepsi Responden pada Variabel Kepemimpinan Transformasional	46
Tabel 4.10 Persepsi Responden pada Variabel Komitmen Organisasi.....	50
Tabel 4.11 Persepsi Responden pada Variabel OCB.....	54
Tabel 4.12 Persepsi Responden pada Variabel Kinerja Pegawai.....	58
Tabel 4.13 <i>Outer Loading</i>	63
Tabel 4.14 <i>Cross Loading</i>	65
Tabel 4.15 <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i>	66
Tabel 4.16 <i>Goodness of Fit Model</i>	67
Tabel 4.17 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung	68
Tabel 4.18 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	71
Tabel 4.19 Total Koefisien Variabel	72

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Wilayah Kerja KPP Pratama Karanganyar	17
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran	20
Gambar 3.1 Model Penelitian Diagram Jalur	34
Gambar 4.1 Diagram Jalur	62

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	116
Lampiran 2 Data Penelitian.....	122
Lampiran 3 Analisis Deskriptif	133
Lampiran 4 Analisis PLS	146
Lampiran 5 Pengujian <i>Indirect Effect</i>	149

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening. Kepemimpinan transformasional diidentifikasi sebagai faktor yang dapat menginspirasi, memotivasi, dan membentuk visi bersama, sementara komitmen organisasi menandakan tingkat keterlibatan, identifikasi, dan loyalitas individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Penelitian ini juga menyoroti peran OCB sebagai perilaku sukarela yang melebihi tugas-tugas formal yang dapat menghubungkan pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dengan kinerja pegawai. Metode penelitian yang digunakan adalah survei melalui kuesioner yang disebar kepada 107 pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karanganyar dengan menggunakan metode analisis *Partial Least Square* (PLS). Hasil analisis data menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dengan kinerja pegawai. Selain itu, OCB juga ditemukan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dengan kinerja pegawai. Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya pengembangan kepemimpinan yang menginspirasi dan komitmen organisasi yang mendukung dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkinerja tinggi. Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pemahaman kita tentang dinamika hubungan antara faktor-faktor kunci dalam manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi. Temuan ini dapat digunakan sebagai dasar untuk pengembangan strategi manajemen yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* (OCB), kinerja pegawai

ABSTRACT

This research aims to investigate the influence of transformational leadership and organizational commitment on employee performance, with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an intervening variable. Transformational leadership is identified as a factor that can inspire, motivate, and shape a shared vision, while organizational commitment signifies the level of involvement, identification, and loyalty of individuals to the organization where they work. This study also highlights the role of OCB as voluntary behaviors that exceed formal job duties, which can link the influence of transformational leadership and organizational commitment to employee performance. The research method employed is a survey using questionnaires distributed to 107 employees of the Karanganyar Primary Tax Service Office, utilizing Partial Least Square (PLS) analysis. The results of data analysis indicate a positive relationship between transformational leadership and organizational commitment with employee performance. Furthermore, OCB is found to be a variable that mediates the relationship between transformational leadership and organizational commitment with employee performance. The practical implications of these findings underscore the importance of developing inspirational leadership and organizational commitment in creating a productive and high-performance work environment. This research makes a significant contribution to our understanding of the dynamic relationships among key factors in human resource management and organizational performance. These findings can serve as a basis for developing more effective management strategies to enhance employee performance and achieve organizational goals holistically.

Keywords: transformational leadership, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB), employee performance