

**THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND
ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS AN INTERVENING VARIABLE**

Irwan Sani

Universitas Terbuka
irwan@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi. Simpulan, bahwa pentingnya peran kepemimpinan yang transformatif dan iklim organisasi yang kondusif dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui tingkat komitmen organisasi yang tinggi.

Kata Kunci : Kinerja Pegawai, Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi

ABSTRAK

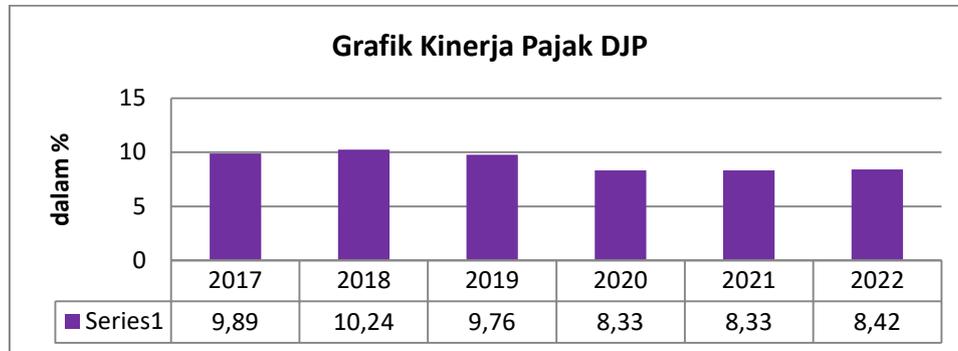
This research aims to explore the influence of transformational leadership and organizational climate on employee performance through organizational commitment. The method used is a quantitative descriptive method. The research results show that transformational leadership and organizational climate have a positive and significant influence on organizational performance, both directly and through organizational commitment. The conclusion is that the role of transformative leadership and a conducive organizational climate is important in improving employee performance through a high level of organizational commitment.

Keywords: *Employee Performance, Organizational Climate, Transformational Leadership, Organizational Commitment*

PENDAHULUAN

Reformasi tata cara kerja berbasis digitalisasi melalui penerbitan aplikasi yang bertujuan untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak kini dilakukan direktorat jenderal pajak. Reformasi yang dilakukan tersebut menuntut adanya perubahan kinerja karyawan ke arah tingkat tinggi. Aplikasi yang dimaksud antara lain adalah e-Filing, e-billing dan e-SPT, menurut (Sabil et al., 2018) masing-masing aplikasi ini bertujuan untuk penyampaian surat pemberitahuan (SPT) secara daring dan real time oleh wajib pajak yang dapat menghemat waktu kerja DJP. (Waluyo, 2017) menambahkan aplikasi ini akan memudahkan untuk melaksanakan pembayaran pajak online bagi wajib pajak sehingga akan meningkatkan penerimaan pajak. (Cherian et al., 2021) bahwa setiap proses reformasi tata cara pekerjaan akan ada konsep praktik terbaik ke dalam organisasi itu sendiri untuk peningkatan kinerja.

Pada reformasi yang dilakukan DJP selama ini belum efektif meningkatkan kinerja penerimaan pajak, karena menurut data dari Pajak, (2022) bahwa selama tiga tahun terakhir yakni tahun 2020 sampai tahun 2022 berbeda terjadi penurunan penerimaan pajak ini berbeda dengan tahun 2017 dan 2018 sebelumnya yang ditunjukkan melalui grafik dibawah ini.



Gambar 1. Grafik Penerimaan Pajak DJP

Kinerja DJP tahun 2017 sebesar 9,89% meningkat menjadi 10,24% pada akhir tahun 2018, kemudian turun menjadi 9,76% tahun 2019 dan tahun 2020 dan 2021 turun menjadi 8,33% dan meningkat tidak signifikan menjadi 8,42% tahun 2022. Penurunan kinerja ini tentu menunjukkan DJP perlu untuk melakukan peningkatan kinerja organisasi agar penerimaan pajak dapat meningkat sesuai dengan yang diharapkan.

Kinerja organisasi merupakan suatu hasil dari produktivitas yang dicapai oleh keseluruhan karyawan yang dapat diukur dan memiliki standart penilaian yang ditetapkan, apabila kinerja organisasi DJP meningkat tentunya akan meningkatkan penerimaan negara dari sektor pajak. Hijriatin et al., (2021) bahwa kinerja dihasilkan dari perilaku kerja dicapai dengan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam waktu tertentu. Nosike & Okerekeoti, (2022) bahwa kinerja organisasi di sisi lain, merujuk terhadap perilaku kerja yang telah dinilai atau diukur dalam aspek kontribusi untuk tujuan organisasi.(S.A et al., 2023) bahwa kinerja organisasi merupakan indikator kunci kesehatan dan kesuksesan perusahaan mana pun. Yuniarti et al., (2021) bahwa kinerja organisasi selain sebagai cerminan keberhasilan atau kegagalan dari suatu perusahaan, juga dapat menggambarkan hasil yang dicapai perusahaan dari serangkaian pelaksanaan fungsi kerja atau aktivitas dalam periode tertentu. Komitmen organisasi merupakan adanya suatu keyakinan dalam diri karyawan terkait organisasinya. Keyakinan ini dapat mencangkup suatu rasa percaya yang tinggi bahwa dengan berkerja dalam organisasi tersebut masa depan mereka akan lebih baik.

Sehingga mereka akan berupaya untuk memberikan karya terbaiknya selaras dengan misi organisasi yang tentu pada gilirannya berdampak pada kinerja organisasi. Komitmen yang tinggi dari segenap karyawan untuk memberikan dedikasi sehubungan dengan peningkatan kinerja organisasi ditunjukkan melalui adanya pengorbanan bukan hanya tenaga melainkan pikiran dan waktu untuk melakukan suatu usaha dalam pencapaian misi organisasi. Dordevic et al., (2020) bahwa Komitmen karyawan merepresentasikan adanya tekad karyawan untuk melakukan upaya untuk manfaat organisasi dan keinginan untuk tetap di dalamnya. Laras et al., (2023) bahwa tekad ini akan membuat mereka termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Danni & Bachri, (2021) bahwa karyawan yang memiliki komitmen juga memiliki rasa keterikatan pribadi yang kuat di organisasi sehingga memiliki keinginan untuk

memajukan organisasi dengan berkerja lebih baik. Loan, (2020) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Berberoglu, (2018) bahwa komitmen organisasi dapat ditingkatkan dengan adanya iklim organisasi. Jiatong et al., (2022) bahwa komitmen organisasi juga dapat ditingkatkan melalui peran pemimpin transformasional.

Iklim organisasi yang dimaksudkan berupa suatu hubungan interaksi dalam organisasi yang berlangsung saat proses kerja dimana iklim yang ditawarkan bersifat kerjasama dan harmonis. Organisasi yang memiliki iklim yang saling menghargai dan terbuka terkait pendapat-pendapat dapat meningkatkan emosi positif antara para karyawan sehingga karyawan memiliki semangat yang tinggi dalam berkerja dan merasa berkerja bersama adalah kegiatan menyenangkan ini akan memengaruhi komitmen karyawan yang ditunjukkan dengan meningkatkan produktivitasnya agar organisasi tetap berdiri dan mengalami kemajuan.(Barati et al., (2016) bahwa kondisi organisasi yang saling membantu dan mendukung akan mencapai kepuasan kerja, semua ini meningkatkan komitmen di antara staf terhadap organisasi. Nguyen, (2022) bahwa hubungan positif antara iklim organisasi dan komitmen organisasi dapat disebabkan karena adanya perolehan manfaat yang tinggi dari organisasi untuk masa depan mereka dalam jangka panjang. Bela, (2023) dan Oliech & Juma (2021) bahwa iklim organisasi memiliki efek positif pada komitmen karyawan untuk organisasi di berbagai industri dan organisasi. Namun penelitian Ismail (2015) dan Soemadi (2021) menemukan bahwa iklim organisasi tidak mampu memengaruhi komitmen organisasi karena itu dibutuhkan peran pemimpin untuk memotivasi karyawan agar komitmen pada setiap diri karyawan dapat terus tumbuh.

Kepemimpinan dengan gaya transformasional sangat peka terhadap situasi yang menuntut perlunya perubahan yang terjadi dalam organisasi agar ada peningkatan dalam kinerja, kemampuan merumuskan strategi untuk mencapai misi organisasi akan mampu memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya seiring dengan adanya perubahan-perubahan sistem kerja dalam organisasi. Syarief et al.,(2019) mengemukakan bahwa gaya memimpin tidak mempengaruhi sikap rasa memiliki, kebutuhan dan rasa tanggung jawab untuk tetap tinggal di instansi pada karyawan. Bangun et al., (2021) menambahkan bahwa adanya pengaruh ideal dan motivasi inspirasional serta pertimbangan yang dimiliki individu tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

KAJIAN TEORI

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan individu dalam organisasi. Pemimpin transformasional berusaha untuk meningkatkan kesadaran bawahan tentang pentingnya tugas dan tujuan, serta mendorong mereka untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi.

Iklim Organisasi

Iklim organisasi mengacu pada persepsi kolektif pegawai tentang lingkungan kerja mereka, yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku mereka. Iklim organisasi mencakup berbagai aspek seperti kebijakan, praktik, prosedur, dan norma yang ada di dalam organisasi.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih termotivasi, produktif, dan loyal.

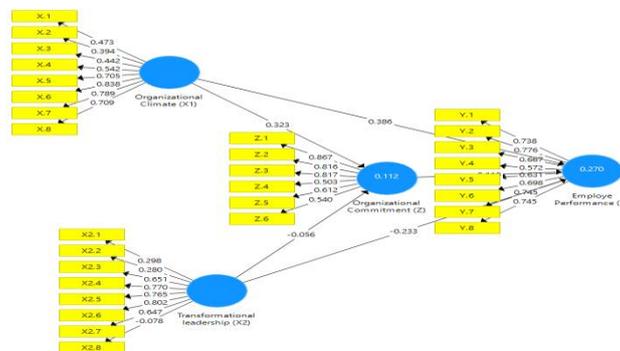
Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah sejauh mana pegawai memenuhi tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja pegawai mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif dari output kerja mereka.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi metode penelitian kuantitatif karena penelitian kuantitatif menekankan pada pengujian teori melalui pengukuran variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik. Paramita (2021) bahwa penelitian kuantitatif mencoba untuk memecahkan dan membatasi fenomena menjadi terukur. Metode penelitiannya menggunakan pengukuran yang terstandar atau menggunakan skala pengukuran data. (Karimuddin Abdullah, 2021) bahwa logika yang dipakai adalah logika positivistik dan menghindari hal-hal yang bersifat subjektif. Penelitian ini menggunakan objek penelitian di Direktorat Jenderal Pajak. Sampel dipilih berdasar metode sampling jenuh yakni semua populasi dijadikan sampel dengan jumlah sampel 130 responden. Pengumpulan data yang dilakukan dengan penyebaran kuisioner, selama 1 bulan, kuisioner yang dibagi pada responden memuat pernyataan terkait variabel yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN



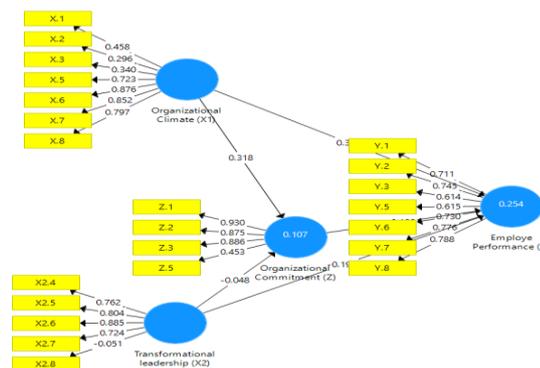
Gambar 1. Outer Model Tahap 2

Tabel 1.
Evaluasi model Inner Model

<i>Employee Performance (Y)</i>	<i>Organizational Climate (X1)</i>	<i>Organizational Commitment (Z)</i>	<i>Transformational leadership (X2)</i>
X.1	0,473		
X.2	0,394		
X.3	0,442		
X.4	0,542		
X.5	0,705		
X.6	0,838		
X.7	0,789		

X.8	0,709	
X2.1		0,298
X2.2		0,280
X2.3		0,651
X2.4		0,770
X2.5		0,765
X2.6		0,802
X2.7		0,647
X2.8		-0,078
Y.1	0,738	
Y.2	0,776	
Y.3	0,667	
Y.4	0,572	
Y.5	0,631	
Y.6	0,698	
Y.7	0,745	
Y.8	0,745	
Z.1		0,867
Z.2		0,816
Z.3		0,817
Z.4		0,503
Z.5		0,612
Z.6		0,540

Tabel 1 yang ditampilkan peneliti telah menunjukkan beberapa variabel memiliki loading factor < 0,6 yaitu variabel X1.1 sebesar 0,473, X1.2 sebesar 0,394, X1.3 sebesar 0,442 dan X1.4 sebesar 542. X2.1 sebesar 0298, X2.2 sebesar 0,280 dan X2.8 sebesar -0,078. Y.4 sebesar 0,572. Z4 sebesar 0,503 dan Z5 sebesar 0,540. Sehingga perlu dilakukan pengujian ulang. Output Smart PLS untuk loading fator memberikan hasil pada pada gambar berikut:



Gambar 2. Outer Model Tahap 2

Tabel 2.
Outer loading Tahap 2

Employee Performance (Y)	Organizational Climate (X1)	Organizational Commitment (Z)	Transformational leadership (X2)
X.1	0,658		
X.2	0,696		

X.3	0,640
X.5	0,723
X.6	0,876
X.7	0,852
X.8	0,797
X2.4	0,762
X2.5	0,804
X2.6	0,885
X2.7	0,724
X2.8	0,651
Y.1	0,711
Y.2	0,745
Y.3	0,614
Y.5	0,615
Y.6	0,730
Y.7	0,776
Y.8	0,788
Z.1	0,930
Z.2	0,875
Z.3	0,886
Z.5	0,653

Beberapa variabel yang tidak memenuhi syarat dihapus dari loading faktor dan dilakukan pengujian ulang yang ditampilkan peneliti pada tabel 6 telah memenuhi syarat yakni $> 0,60$ yang berarti semua indikator merupakan indikator yang valid untuk mengukur konstruksinya.

Tabel 3.
Syarat Evaluasi model outer Model

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Employee Performance (Y)</i>	0,689
<i>Organizational Climate (X1)</i>	0,699
<i>Organizational Commitment (Z)</i>	0,701
<i>Transformational leadership (X2)</i>	0,654

Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* pada *Employee Performance (Y)* sebesar $0,689 > 0,5$, *Organizational Climate (X1)* sebesar $0,698 > 0,5$, *Organizational Commitment (Z)* sebesar $0,701 > 0,5$, *Transformational leadership (X2)* sebesar $0,654 > 0,5$.

Tabel 4.
Discriminat Validity

	<i>Employee Performance (Y)</i>	<i>Organizational Climate (X1)</i>	<i>Organizational Commitment (Z)</i>	<i>Transformational leadership (X2)</i>
<i>Employee Performance (Y)</i>	0,700			
<i>Organizational Climate (X1)</i>	0,450	0,632		
<i>Organizational Commitment (Z)</i>	0,260	0,330	0,708	

<i>Transformational leadership (X2)</i>	-0,290	-0,121	-0,095	0,595
---	--------	--------	--------	-------

Pengujian *cross loading* yang menunjukkan nilai indikator yang lebih tinggi dari setiap konstruk dibandingkan dengan indikator pada konstruk lainnya menunjukkan bahwa terdapat perbedaan pada setiap konsep variabel yang diukur melalui indikator yang digunakan untuk menggambarkan variabel penelitian .

Tabel 5.
Composite Reliability

	<i>Composite Reliability</i>
<i>Employee Performance (Y)</i>	0,884
<i>Organizational Climate (X1)</i>	0,833
<i>Organizational Commitment (Z)</i>	0,852
<i>Transformational leadership (X2)</i>	0,768

Composit reliability masing-masing variabel menunjukkan nilai konstruk > 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa data tidak berubah-ubah dan konsisten dari awal hingga akhir pengamatan.

Tabel 6.
R-Square

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Employee Performance (Y)</i>	0,270	0,252
<i>Organizational Commitment (Z)</i>	0,112	0,098

Hasil pengujian telah menunjukkan bahwa variabel EP (Y) nilai R-square 0,250, ini membuktikan bahwa presentase besarnya *Employee Performance (Y)* adalah 25%. Nilai ini juga menunjuka bahwa *Organizational Climate (X1)* dan *Transformational leadership (X2)* berpengaruh terhadap *Employee Performance (Y)* sebesar 25% dan sisanya 75% dipengaruhi oleh variabel lain. Pada variabel *Organizational Commitment (Z)* adalah sebesar 0,112%, hasil tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya *Organizational Commitment (Z)* adalah 11,20%, nilai ini juga menunjukkan variabel *Organizational Climate (X1)* dan *Transformational leadership (X2)* berpengaruh terhadap *Employee Performance (Y)* sebesar 11,20% dan sisanya 88,80% dipengaruhi oleh variabel lain.

Tabel 7.
Model Fit (Kebaikan Model)

	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>
SRMR	0,145	0,145
d_UIS	9,796	9,796
d_G	4,427	4,427
Chi-Square	2293,638	2293,638
NFI	0,727	0,727

Tabel diatas menunjukkan nilai NFI 0,680 berarti FIT. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini telah memiliki goodness of fit yang tinggi dan layak digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

Tabel 8.
Q-Square predictive relevance

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
<i>Employee Performance (Y)</i>	122,576	114,833	0,063
<i>Organizational Climate (X1)_</i>	165,407	165,407	
<i>Organizational Commitment (Z)</i>	88,467	78,368	0,114
<i>Transformational leadership (X2)</i>	91,480	91,480	

Nilai Q² pada variabel *Employee Performance (Y)* sebesar 0,063 > 0 dan *Organizational Commitment (Z)* 0,114 > 0, ini membuktikan bahwa nilai observasi pada penelitian ini telah bagus dan baik karena nilai Q square > 0 (nol).

Tabel 9.
Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Organizational Climate (X1)_ -> Organizational Commitment (Z)</i>	0,318	0,338	0,122	2,612	0,009
<i>Transformational leadership (X2) -> Organizational Commitment (Z)</i>	-0,048	0,054	0,108	2,442	0,005
<i>Organizational Commitment (Z) -> Employee Performance (Y)</i>	0,198	0,194	0,147	2,344	0,000
<i>Organizational Climate (X1)_ -> Employee Performance (Y)</i>	0,336	0,344	0,099	2,410	0,000
<i>Transformational leadership (X2) -> Employee Performance (Y)</i>	-0,192	-0,205	0,071	2,720	0,007

Pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa *Organizational Climate (X1)* berdampak positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment (Z)* karena memiliki t statistika > 1,960 (2,621 > 1,960) dan P Values (0,009 < 0,05). *Transformational leadership (X2)* berdampak positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment (Z)* karena memiliki t statistika > 1,960 (2,442 > 1,960) dan P Values (0,005 < 0,05), *Organizational Commitment (Z)* berdampak positif dan signifikan terhadap *Employee Performance (Z)* karena memiliki t statistika > 1,960 (2,344 > 1,960) dan P Values (0,000 < 0,05). *Organizational Climate (X1)* berdampak positif dan signifikan terhadap *Employee Performance (Y)* karena memiliki t statistika > 1,960 (2,410 > 1,960) dan P Values (0,000 < 0,05) dan *Transformational leadership (X2)* berdampak positif dan signifikan terhadap *Employee Performance (Y)* karena memiliki t statistika > 1,960 (2,720 > 1,960) dan P Values (0,007 < 0,05).

Tabel 10.
Pengaruh Tidak Langsung

	<i>Specific Indirect Effects</i>
<i>Organizational Climate (X1)_ -> Organizational Commitment (Z) -> Employee</i>	0,003

<i>Performance (Y)</i>	
<i>Transformational leadership (X2) -></i>	-0,009
<i>Organizational Commitment (Z) -> Employe Performance (Y)</i>	

Pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa dampak mediasi *Organizational Commitment (Z)* tidak dapat meningkatkan pengaruh *Organizational Climate (X1)* terhadap *Employe Performance (Y)* karena memiliki nilai $> 0,05$ ($0,003 < 0,050$) dan memediasi pengaruh *Transformational leadership (X2)* terhadap *Employe Performance (Y)* karena memiliki nilai $> 0,05$ ($-0,009 < 0,050$).

PEMBAHASAN

Dampak *Organizational Climate (X1)* terhadap *Organizational Commitment (Z)*

Pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa *Organizational Climate (X1)* berdampak positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment (Z)* karena memiliki t statistika $> 1,960$ ($2,621 > 1,960$) dan P Values ($0,009 < 0,05$). *Organizational Climate (X1)* yang dimiliki oleh lingkungan organisasi DJP tercermin dari adanya semangat dalam komunitas untuk saling berkomunikasi dan bertukar ide, karena adanya sikap harmonis dalam lingkungan organisasi maka anggota karyawan akan memiliki sikap yang ingin selalu bertahan dilingkungan organisasi tersebut. Barati et al., (2016) bahwa *Organizational Climate (X1)* tercermin dalam, tujuan organisasi untuk mengembangkan staf atau karyawan dengan menyediakan lingkungan kerja yang baik. Oliech & Juma, (2021) bahwa *Organizational Climate (X1)* organisasi sangat penting, karena dapat membawa atau mengubah jalan kehidupan anggota organisasi, cara karyawan berkomunikasi dengan karyawan lain, cara menyampaikan dan menerima pesan baik dengan atasan maupun dengan bawahan. Jadi, jika ada kondisi dalam suatu organisasi atau iklim yang baik komunikasi organisasi, maka akan mendorong pencapaian kinerja organisasi.

Dampak *Transformational leadership (X2)* terhadap *Organizational Commitment (Z)*

Transformational leadership (X2) berdampak positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment (Z)* karena memiliki t statistika $> 1,960$ ($2,442 > 1,960$) dan P Values ($0,005 < 0,05$). Pemimpin karyawan DJP memiliki perilaku yang memperhatikan bawahan serta mendorong karyawan untuk maju dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, hal ini disebabkan karena karyawan merasa diperhatikan dan dihargai dalam lingkungan organisasi. Karyawan yang dihargai akan merasa nyaman dilingkungan organisasi sehingga akan meningkatkan komitmen organisasi. Suadnyani & Netra, (2018) bahwa *Transformational leadership* memiliki kelebihan yaitu dengan gaya kepemimpinan tersebut akan meningkatkan komitmen karyawan dan tingkat peduli karyawan kepada atasannya semakin meningkat sehingga menyebabkan motivasi bawahan akan semakin meningkat dari yang diharapkan. Lismaritaa & Oemar, (2022) bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya seorang pemimpin yang di dasarkan pada pengaruh dan hubungan pemimpin dengan pegawainya. Para pegawai merasa percaya, mengagumi, loyal dan menghormati pemimpin, serta memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi untuk berprestasi dan berkinerja yang lebih tinggi.

Dampak *Organizational Commitment* (Z) Terhadap *Employe Performance* (Y)

Organizational Commitment (Z) berdampak positif dan signifikan terhadap *Employe Performance* (Z) karena memiliki t statistika $> 1,960$ ($2,344 > 1,960$) dan P Values ($0,000 < 0,05$). Karyawan DJP memiliki komitmen pada perusahaannya dan berusaha keras agar pencapaian organisasi dapat terwujud dengan mengorbankan waktu dan tenaga untuk kepentingan organisasi ini secara langsung akan meningkatkan kinerja. Putra & Candana, (2020) bahwa *Organizational Commitment* (Z) dapat digunakan untuk memprediksi aktivitas profesional dan perilaku kerja karena komitmen organisasi mencerminkan sikap positif individu pada organisasi. Sikap ini memotivasi seseorang untuk berperilaku positif, untuk menjadi disiplin dalam bekerja, untuk mematuhi aturan dan kebijakan organisasi, untuk menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, dan meningkatkan tingkat pencapaian seseorang dengan sikap ini akan meningkatkan *Employe Performance* (Y). Hafid et al., (2022) bahwa kesetiaan dalam organisasi menjadi kontruksi dan pusat perhatian dari komitmen Peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai organisasi. Ketika pegawai memiliki komitmen yang tinggi, maka pegawai tersebut akan bersedia mengerahkan kemampuannya untuk bekerja secara maksimal demi tercapainya kepentingan organisasi.

Dampak *Organizational Climate* (X1) terhadap *Employe Performance* (Y)

Organizational Climate (X1) berdampak positif dan signifikan terhadap *Employe Performance* (Y) karena memiliki t statistika $> 1,960$ ($2,410 > 1,960$) dan P Values ($0,000 < 0,05$). *Organizational Climate* (X1) adanya pengaruh antar karyawan yang saling mendukung dalam berkerja seperti saling membantu jika menemui kesulitan dalam berkerja akan menimbulkan sikap saling ketergantungan dalam berkerja yang akan meningkatkan peluang berkerjasama sehingga dapat berdampak pada *Employe Performance* (Y). (Abdelwahed et al., 2023) bahwa kinerja organisasi dapat ditingkatkan melalui iklim organisasi. (Paisal et al., 2019) mengemukakan iklim organisasi sebagai kumpulan dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi dan fokus pada persepsi yang wajar atau dapat dinilai, sehingga itu memiliki pengaruh langsung pada kinerja anggota organisasi. (Arijanto et al., 2022) bahwa Iklim organisasi kerja yang kondusif akan membuat banyak karyawan merasakannya nyaman tentang suasana kerja di perusahaan, dan karyawan akan setia perusahaan dan berusaha memberikan yang terbaik bagi perusahaan sehingga kinerjanya pun merata pasti membaik, iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Dampak *Transformational leadership* (X2) terhadap *Employe Performance* (Y)

Transformational leadership (X2) berdampak positif dan signifikan terhadap *Employe Performance* (Y) karena memiliki t statistika $> 1,960$ ($2,720 > 1,960$) dan P Values ($0,007 < 0,05$). Pemimpin DJP mampu menemukan ide inovatif yang akan disesuaikan dengan strategy untuk pencapaian keberhasilan organisasi, kemampuan ini akan menjadi contoh bagi karyawan sehingga karyawan akan terpengaruh dan termotivasi pengaruh dari atasan dan meningkatkan kinerjanya. Soelistya et al.,(2016) bahwa bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi yang dapat dipengaruhi oleh faktor iklim organisasi dan kepemimpinan transformasional. Khan et al., (2020) bahwa pemimpin harus memiliki atribut transformasional dengan mendapatkan informasi yang baik tentang karyawannya karena pemimpin

transformatif dapat menginspirasi karyawan untuk mencapai hasil yang diharapkan atau signifikan. Arif & Akram, (2018) bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan hubungan atau identifikasi emosional antara atasan dan bawahan sedemikian rupa sehingga bawahan merasa lebih percaya diri untuk melakukan melebihi harapan. (Jaroliya & Gyanchandani, 2022) bahwa pemimpin transformasional membantu dengan cara yang hebat dalam meningkatkan kinerja tim yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas organisasi.

Dampak *Organizational Climate* (X1) terhadap *Employee Performance* (Y) Melalui *Komitmen Organisasi* (Z)

Pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa dampak mediasi *Organizational Commitment* (Z) dapat meningkatkan pengaruh *Organizational Climate* (X1) terhadap *Employee Performance* (Y) karena memiliki nilai $> 0,05$ ($0,003 < 0,050$). Iklim organisasi dalam lingkungan DJP yang kondusif menggambarkan suatu situasi yang adanya keterbukaan antar karyawan. Sesama karyawan dapat saling berpartisipasi dalam menyampaikan keluhan yang terjadi dalam organisasi, keluhan akan menjadi sumber perbaikan bagi manajemen. Karyawan yang merasa nyaman karena adanya keterbukaan akan mempertahankan organisasinya dengan meningkatkan produktivitasnya sehingga berdampak pada kinerja. Ghani et al., (2022) bahwa *Organizational Climate* (X1) yang baik, kondusif, dan nyaman akan mendatangkan perasaan menyenangkan bagi para karyawan dalam bekerja, serta hal ini akan menimbulkan rasa memiliki dan menghargai akan organisasi sehingga menimbulkan tekad dalam diri karyawan untuk melakukan sesuatu yang bermanfaat dan timbulnya komitmen kepada organisasi, ketika komitmen tumbuh maka kinerja organisasi akan meningkat. Indryani & Abadiyah (2022) bahwa Efek dari *Organizational Climate* (X1) yang cocok memberikan dampak kedekatan karyawan baik secara emosional pada karyawan lain ataupun peningkatan keterlibatan dalam organisasi. Terciptanya suatu rasa nyaman baik secara emosional maupun psikis menjadikan karyawan memiliki suatu komitmen untuk senantiasa memberikan kinerja secara maksimal dan keterlibatan aktif dalam organisasi.

Dampak *Transformational leadership* (X2) terhadap *Employee Performance* (Y) Melalui *Organizational Commitment* (Z)

Pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa dampak mediasi *Organizational Commitment* (Z) dapat meningkatkan pengaruh *Transformational leadership* (X2) terhadap *Employee Performance* (Y) karena memiliki nilai $> 0,05$ ($-0,009 < 0,050$). Maharani et al., (2021) bahwa ketika karyawan senang menghabiskan sisa karir mereka di perusahaan karena adanya dukungan pemimpin yang memotivasi karyawan dan berempati terhadap setiap masalah di perusahaan, karyawan cenderung memiliki energi untuk melakukan pekerjaan, dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Rianto, (2022) bahwa kepemimpinan transformasional yang kuat dari terutama yang memimpin proses perubahan menuju peningkatan komitmen yang lebih baik. Pemimpin bisa efektif karena pengaruh mereka dalam memotivasi karyawan. Pemimpin dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan dalam mencapai tujuan pribadi melalui peningkatan komitmen tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Abdelwahed, N. A., Doghan, & Al, M. A. (2023). Developing Employee Productivity

- and Performance through Work Engagement and Organizational Factors in an Educational Society. *Societies*, 13(65), 1–18. <https://doi.org/10.3390/soc13030065>
- Arif, S., & Akram, A. (2018). Transformational Leadership and Organizational Performance The Mediating Role of Organizational Innovation. *SEISENSE Journal of Management*, 1(3), 60–75. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1306335>
- Arijanto, A., Widayati, C. C., & Pramudito, O. (2022). The Effect Of Organizational Climate And Servant Leadership On Job Satisfaction And Its Impact On Employee Performance (Study On The Regional Liaison Agency For Banten Prvince In Jakarta). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(6), 880–892. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v3i6>
- Bangun, P., Wicaksono, & Muafi. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Commitment in Mediating Organizational Cynicism. *JBMP*, 7(2), 203–218. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v7vi2.1525>
- Barati, M. A. B. O., Ghoroghchian, M., Montazer-alfaraj, Razieh, & Ezzatabadi, M. R. (2016). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Korea Centers for Disease Control and Prevention.*, 7(2), 96–100. <https://doi.org/10.1016/j.phrp.2015.11.009>
- Belay, N. A. (2023). Effect of Organisational Climate on Employees’ Organisational Affective Commitment the Case of Ethiotelecom Western Region. *International Journal of Economic Behavior and Organization*, 11(1), 7--16. <https://doi.org/10.11648/j.ijebo.20231101.12>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *Berberoglu BMC Health Services Research*, 399, 1–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Cherian, J., Gaikar, V., Paul, R., & Pech, and R. (2021). Corporate Culture and Its Impact on Employees’ Attitude, Performance, Productivity, and Behavior: An Investigative Analysis from Selected Organizations of the United Arab Emirates (UAE). *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*, 7(45), 1–28. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010045>
- Danni, H., & Bachri, A. A. (2021). Analysis o f The Effect o f Compensation, Organizational Commitment, a nd Work Environment o n Employee Performance. *Jurnal of Social Science*, 2(4), 376–380. <https://doi.org/10.46799/jss.v2i4.174>
- Dordevic, B., Ivanović-Đukić, M., Lepojević, V., & Milanović, S. (2020). The impact of employees’ commitment on organizational performances. *STRATEGIC MANAGEMENT*, 25(3), 028–037.
- Ghani, A., Susita, D., & Suherman. (2022). Pengaruh Etos Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Divisi SortationPerusahaan. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Keuangan*, 3(1), 71–86.
- Hafid, H., Azis, A., Arwaty, E., & Sudirman. (2022). Peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen*, 14(4), 731–738. <https://doi.org/10.30872/jmmn.v14i4.12143>
- Hijriatin, M., Arwiya, M. Y., Fakhri, M., & Luturlean, B. S. (2021). The Effect of Work Productivity Toward Employee Performance. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 3365–3368.
- Indryani, M. R., & Abadiyah, R. (2022). Iklim Organisasi Dan Spiritualitas Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif Pada Bmt At-

- Taubah Bangil. *Jimak*, 1(3), 411–418. <https://doi.org/10.55606/jimak.v1i3.523>
- Ismail, S. (2015). Effects of Ethical Climate on Organizational Commitment, Professional Commitment, and Job Satisfaction of Auditor in Malaysia. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(2), 139–155.
- Jaroliya, D., & Gyanchandani, R. (2022). Transformational leadership style: a boost or hindrance to team performance in IT sector. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 19(1), 87–105. <https://doi.org/10.1108/XJM-10-2020-0167>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–12. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Karimuddin Abdullah. (2021). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., & Asim, S. F. & J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(40), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Laras, T., Susanti, F. E., Kartinah, Yayuk, A., & Dwi, S. and B. (2023). The Effect of Employee Performance and Organizational Commitment on Employee Performance: The Role of Work Motivation. *ICBABA*, 240, 104–118. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-154-8_12
- Lismaritaa, M. R. A., & Oemar, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen dan Motivasi Pegawai. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 1(1), 181–188.
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307–3312.
- Maharani, A., Liantama, K. S., Wirawan, Y. K., & Asmoro, R. D. C. G. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance with Psychological Ownership and Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, 01(01), 16–36. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v12i1.3967>
- Nguyen, T. K. (2022). The Effects of Organizational Climate on Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance: Vietnam State-owned and Non State-owned Organization. *International Institute of Applied Informa*, 8(2), 1–12. <https://doi.org/10.52731/iee.v8.i2.696>
- Nosike, C. J., & Okerekeoti, C. U. (2022). Employee Productivity and Organizational Performance: Evidence from Pharmaceutical Firms in Nigeria. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 4(6), 108–116.
- Oliech, K. O., & Juma, O. D. (2021). The influence of organizational climate on employee commitment among health care staff in County Referral Hospitals in Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(1), 804 – 812.
- Paisal, Afrizawati, Divianto, & Yahya. (2019). The Effect of Organization Climate on Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 431, 159–163. <https://doi.org/https://doi.org/10.2991/assehr.k.200407.027>

- Pajak, D. J. (2022). *Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak*.
- Paramita, R. W. D. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif: Buku Ajar Perkuliahan Metodologi Penelitian Bagi Mahasiswa Akuntansi & Manajemen*. Widya Gama Press.
- Putra, R. A., & Candana, D. M. (2020). *Pengaruh Motivasi Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenhip Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah (Rsud) Dr. Muhammad Zein Painan*. 2(1), 107–116. <https://doi.org/10.31933/JEMSI>
- Rianto, B. (2022). *Laporan Keuangan dan Konsolidasi*.
- S.A, S. R. M., Malhotra, L., Goswami, I., & Kumari, P. A. (2023). A Study On Effect Ofemployee Diversity On Organizational Performance. *Intern. Journal of Profess. Bus. Review.*, 8(4), 01-16|. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1239>
- Sabil, Pujiwidodo, D., & Insih, A. S. (2018). Pengaruh E-SPT Pajak Penghasilan Dan Pemahaman Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak. *Sikap*, 2(2), 122–135. <https://doi.org/https://doi.org/10.32897/jsikap.v2i2.67>
- Soelistya, D., Setyaningrum, R. P., Aisyah, N., Sahir, S. H., & Purwati, T. (2016). *Budaya Organisasi dalam Praktik*. Nizamia Learning Center.
- Soemadi, R. R. A. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Karyawan Pada Universitas Muhammadiyah Tangerang. *Dinamic Management Journal*, 5(1), 13–22. <https://doi.org/10.31000/dmj.v5i1.4016>
- Suadnyani, D. M. L., & Netra, I. G. S. K. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(4), 228–2322. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i04.p0>
- Syarief, A., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 8(3), 174–188. <https://doi.org/10.29244/jmo.v8i3.22447>
- Waluyo. (2017). Tax Amnesty and Tax Administration System: An Empirical Study in Indonesia. *European Research Studies Journal*, XX(4B), 549–556.
- Yuniarti, R., Hasyim, R. I. M. A. N., Riswandi, P., Septania, S., Rochmi, A., Febrianty, Handayani, I. G. B. W. F. S., Bambang, Setiorini, A., Bahrin, M. F. & K., Kairupan, D. J. I., Ekowati, S., Nurhikmah, Suryani, N. K., & Negara, I. S. K. (2021). *Kinerja Karyawan (Tinjauan Teori dan Praktis)* (1st ed.). Grup CV. Widina Media Utama.